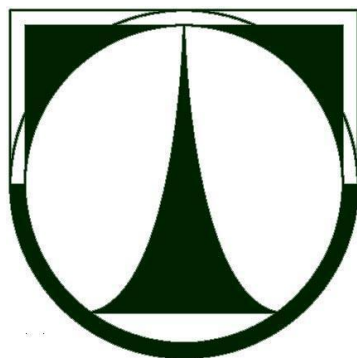


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Monika Kamarádková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Zavádění interního partnerství ve vybraném podniku

Implementation of internal partnership in selected company

DP-EF-KPE-2012-31

Bc. Monika Kamarádková

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: PhDr. Jaroslav Novotný, ŠKODA AUTO a.s.

Počet stran: 73

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 06.01.2012

Čestné prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, dne 03.01.2012

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování hodnotných rad a konzultací. Děkuji také PhDr. Jaroslavu Novotnému za jeho čas, poskytování cenných rad a informací. Velké poděkování patří dále mému příteli, který mě po celou dobu studia a psaní diplomové práce velice podporoval a celé mé rodině.

Anotace

Diplomová práce zpracovaná na téma „Zavádění interního partnerství ve vybraném podniku“ je zaměřena na analýzu problematiky interního partnerství ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Interní partnerství je projekt, který vznikl ve ŠKODA AUTO a.s. jako reakce na zaměstnanci negativně vnímanou úroveň interní spolupráce a interní komunikace. Proto je teoretická část diplomové práce zaměřena na stanovení předpokladů kvalitní týmové spolupráce, další část je věnována komunikaci a zejména komunikaci interní, jejíž úroveň má zásadní vliv na udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě. Teoretická část je završena rozбором teorie vitality. Praktická část obsahuje vlastní výzkumné šetření zaměřené na vyhodnocení úspěšnosti tréninku Interní partnerství a na získání podnětů pro realizaci jeho nadstavby. Z vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření vyplynulo téma change management, které je vedoucími pracovníky společnosti považováno za stěžejní.

Klíčová slova: interní partnerství, interní komunikace, týmová spolupráce, change management, dotazníkové šetření.

Abstract

This Diploma work, which occupies itself deals with a topic „The Implementation of internal partnership in a selected company“, is aimed at a problems analysis of an internal partnership in a company ŠKODA AUTO a.s. The Internal partnership is a project which was established in ŠKODA AUTO a.s. as a response to a level of internal cooperation and internal communication which staff of this company perceived negatively. That is why this theoretical part of the Diploma work is aimed at determination of conditions for quality team cooperation. The next part is aimed at communication and especially internal communication whose level has a fundamental influence on keeping quality staff in the company. The theoretical part is ended with an analysis of a vitality theory. The practical part contains my own research which is aimed at an evaluation of training success the Internal partnership and to get an impulse for realization its superstructure. A topic Change management followed from results of a questionnaire research. It is taken for essential by managers.

Key words: internal partnership, internal communication, team cooperation, change management, questionnaire research.

OBSAH

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD	13
1 TÝMOVÁ PRÁCE	15
1.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY TÝMU.....	15
1.2 TÝMOVÉ ROLE	18
1.3 VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE	20
1.4 TRANSFORMACE SKUPINY V TÝM	21
1.5 VZTAHOVÉ CHOVÁNÍ	22
2 KOMUNIKACE A KOMUNIKOVÁNÍ	25
2.1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE	25
2.2 PROCES KOMUNIKACE	26
2.3 KOMUNIKACE V TÝMU	28
2.3.1 Komunikační styly.....	29
2.4 INTERNÍ KOMUNIKACE	30
2.4.1 Hlavní cíle interní komunikace	31
2.4.2 Komunikační mix interní komunikace.....	32
2.4.3 Předpoklady efektivního fungování interní komunikace	33
2.4.4 Zákaznický přístup v interní komunikaci.....	35
3 TEORIE VITALITY.....	37
3.1 PYRAMIDA VITALITY.....	37
3.2 FIREMNÍ KULTURA	39
3.2.1 Typy firemní kultury.....	40
3.2.2 Pyramida firemní kultury.....	40
3.3 SOUVISLOT MEZI PYRAMIDOU VITALITY A PYRAMIDOU FIREMNÍ KULTURY	42
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PRACOVISTĚ – SPOLEČNOST ŠKODA AUTO A.S.....	43
4.1 STRUČNÁ HISTORIE SPOLEČNOSTI	43
4.2 SOUČASNÉ POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	44
4.3 ÚTVAR ZC/ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	45
5 FIREMNÍ PROJEKT ŠKODA JSME MY.....	47

5.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU ŠKODA JSME MY.....	47
5.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ŠKODA JSME MY.....	48
6 ANALÝZA POSTUPU V PROJEKTU INTERNÍ PARTNERSTVÍ.....	50
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE K PROJEKTU INTERNÍ PARTNERSTVÍ.....	50
6.2 PRŮBĚH TRÉNINKU INTERNÍ PARTNERSTVÍ.....	52
7 EMPIRICKÝ PRŮZKUM – NADSTAVBA INTERNÍHO PARTNERSTVÍ	55
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PRŮZKUMU	55
7.2 VYHODNOCENÍ ÚDAJŮ ZÍSKANÝCH PRŮZKUMEM.....	57
7.3 ZÁVĚRY VÝZKUMU A DOPORUČENÍ.....	66
7.3.1 Ekonomické vyhodnocení akce.....	67
ZÁVĚR.....	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM PŘÍLOH	73

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulky:

Tab. 1 Rozdíly v charakteristice skupiny a týmu.....	22
Tab. 2 Zastoupení respondentů v dotazníkovém šetření.....	56
Tab. 3 Pozitivní vnímání projektu Interní partnerství.....	63
Tab. 4 Náklady na jedno interview.....	68

Obrázky:

Obr. 1 Interní komunikace jako obousměrný proces.....	30
Obr. 2 Nástroje marketingového mixu.....	32
Obr. 3 Pyramida vitality.....	39
Obr. 4 Pyramida firemní kultury.....	41
Obr. 5 Hlavní činnosti útvaru ZC.....	46
Obr. 6 Dotazník Škoda jsme MY.....	48
Obr. 7 Výsledky dotazníku Škoda jsme MY.....	49
Obr. 8 Účastníci IP dle cílových skupin.....	51
Obr. 9 Stav projektu IP a výhled do roku 2012.....	51
Obr. 10 Důležitost Interního partnerství ve ŠA.....	57
Obr. 11 Vhodnost užitých metod v tréninku IP.....	58
Obr. 12 Vhodnost zvolené formy tréninku IP.....	58
Obr. 13 Doba trvání tréninku IP.....	59
Obr. 14 Přínos tréninku IP.....	60
Obr. 15 Využívání získaných poznatků v praxi.....	61
Obr. 16 Doporučení tréninku IP.....	62
Obr. 17 ŠJM – Porovnání výsledků 2. a 3. běhu.....	64

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AC	Assessment Center
a.s.	akciová společnost
DC	Development Center
IP	Interní partnerství
OMK	okruh nejvyššího managementu
OJ	organizační jednotka
Kč	koruna česká
MK	management
MNK	kandidáti do managementu
PR	Public Relations
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
ŠJM	Škoda jsme MY
ZC	útvár Rozvoj lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
ZC/1	Analýza potenciálu
ZC/2	Nadodborná příprava
ZC/3	Technická příprava
ZC/4	Odborná a organizační podpora

ÚVOD

Interní komunikace je základem spolupráce a může být účinným nástrojem k zajištění fungování firmy a cestou k její prosperitě. Aby firma přestála všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy a odladěnou koordinaci všech aktivit. A právě jejich základem je dobře fungující interní komunikace. Probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je hybnou silou celé firmy. Slouží tomu, aby všichni zaměstnanci věděli, co mají dělat a proč, je cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé společnosti. Hlavním úkolem úspěšného managementu i jednotlivých manažerů je vybudování vnitřních komunikačních toků, které zajistí shodu v tom, co chce firma říct a co chtějí zaměstnanci slyšet.

Téma interní komunikace je v některých společnostech neprávem opomíjeno zejména z důvodu nepochopení interní komunikace jako nástroje řízení v celé její komplexnosti a smysluplnosti. Firmy se totiž velmi často prvotně zaměřují na komunikaci s vnějším okolím, bez vědomí toho, že přežít ve vysoce konkurenčním prostředí, čelit hrozbám, využívat příležitostí a přeměnit je v zisk a perspektivu firmy může jen firma, která stojí na pevných základech svého fungování.

Neméně důležitým předpokladem k úspěšnému fungování společnosti je také kvalitní týmová spolupráce. Tým je jednou z jednotek, která má uvnitř celé firmy, či její části, nezastupitelné místo. Právě týmy jsou organizační celky, které v rámci svých kompetencí spolurozhodují o úspěchu či neúspěchu firem a jsou klíčovým prvkem stability a dynamiky daného podniku. Týmově spolupracovat není nic snadného a automatického. Nejedná se o vrozenou lidskou vlastnost. Neakceptování této skutečnosti a neochota učit se týmově spolupracovat a tuto schopnost posilovat vhodnými vzdělávacími aktivitami, může být jednou z příčin selhání týmu. Skutečná týmová práce znamená překonání dosavadních předsudků a bariér bránících vzájemné spolupráci. Je třeba uvolnit energii ve prospěch celku. Toto je nejen cestou k podstatnému zvýšení výkonnosti pracovních kolektivů, ale i celých firem.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je vyspělou společností, která si uvědomuje význam dobře fungující interní komunikace a týmové spolupráce. Proto bylo v roce 2008 v rámci

projektu Škoda jsme MY poprvé zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni s fungováním společnosti. Zaměstnanci tak mohli učinit anonymně a dobrovolně pomocí jednoduchého dotazníku o deseti otázkách, které se zaměřovaly na významné faktory úspěšnosti společnosti v oblasti firemní kultury. Dotazník se sestává z těchto významných témat důležitých pro úspěšnost společnosti: image, informovanost, kvalita, proces, spolupráce, styl vedení, tlak na výkon, potěšení z práce a celková spokojenost.

Výsledky ukázaly, že k oblastem, které obzvláště potřebují zlepšení, patří stupeň informovanosti o dění ve firmě, zlepšení spolupráce se zaměstnanci jiných organizačních jednotek a rychlost v řešení problémů, které omezují dobrou pracovní výkonnost. Jedním z opatření k zlepšení špatné situace ve společnosti ve zmiňovaných oblastech bylo zpracování projektu pod názvem Interní partnerství. Tento název vznikl spojením pojmů interní zákazník a interní komunikace.

Diplomová práce zpracovaná na téma „Zavádění interního partnerství ve vybraném podniku“ je zaměřena na analýzu této problematiky ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Ve své teoretické části je zaměřena na tematiku spolupráce na úrovni pracovního týmu. Jsou zde popsány výhody a nevýhody týmové práce, nastíněn proces přeměny skupiny v tým a charakterizovány jednotlivé týmové role. Výhodou týmu sestaveného na základě týmových rolí je méně sporů mezi jedinci, více vzájemného uznání, větší přínos každého člena, a tím zároveň i větší uspokojení z celkového týmového výkonu. Další část je věnována komunikaci z obecného hlediska, dále komunikaci v týmu a následně zejména komunikaci interní. Teoretická část je završena rozбором vztahu mezi spoluprací a firemní kulturou. Praktická část začíná charakteristikou vybraného pracoviště, kterým je společnost ŠKODA AUTO a.s. Pokračuje uvedením do kontextu projektu Škoda jsme MY, který se stal podnětem ke vzniku tréninku Interní partnerství. Za stěžejní část diplomové práce je považováno vlastní průzkumné šetření zaměřené na zjištění úspěšnosti zmiňovaného tréninku. Dotazníkové šetření bylo dále zaměřeno na získání podnětů a námětů od vedoucích zaměstnanců společnosti na důležitá témata, kterými by se měla společnost v současné době zabývat.

Hlavním cílem diplomové práce je zanalyzovat postup v problematice interního partnerství ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a vyhodnotit potenciál rozvoje interního partnerství v tomto podniku.

1 TÝMOVÁ PRÁCE

Teoretická část diplomové práce je zaměřena zprvu na problematiku týmové práce, jelikož její praktická část vychází mj. z analýzy nedostatečně kvalitní spolupráce mezi zaměstnanci ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Proto je na místě věnovat se detailněji principům kvalitní týmové spolupráce. V první kapitole jsou tedy popsány základní charakteristiky týmu, definován proces transformace skupiny v tým, nastíněny výhody a nevýhody týmové práce. V další části první kapitoly jsou dle intencí M. Belbina charakterizovány jednotlivé týmové role. Problematika týmové práce je zakončena důležitým tématem, a sice vztahovým chováním.

Každý jedinec je ve svém životě součástí nějaké skupiny. Ať už se jedná o rodinu, přátele, práci či zájmová sdružení. Na rozdíl od přátel, které je možno si vybrat, na pracovišti se člověk střetává s různými typy a charaktery lidí, se kterými se musí naučit spolupracovat. Samozřejmě to není vždy snadné. V dnešní moderní a uspěchané době, kdy člověk tráví většinu svého času na pracovišti je nezbytně nutné se svými kolegy vycházet. Špatné vnitřní rozpoložení, pocit úzkosti, neúcty, to vše může vést ke zhoršení duševního zdraví a nedostačujícím pracovním výsledkům. Společnosti by si měly uvědomit, že jen vyvážená spolupráce, respekt a vážení si jeden druhého zvyšuje jejich konkurenceschopnost a je cestou k dlouhodobému úspěchu.

1.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY TÝMU

Na počátku 21. století je slovo tým velice populární a používá se v nejrůznějších spojeních. Je možné ho charakterizovat jako „*jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce.*“¹ Existuje sedm nutných charakteristik týmu, které by měl každý tým mít a je úkolem projektového manažera je budovat a rozvíjet:

- 1) Společný cíl** – v týmech je vyvíjena snaha jeho členů k dosažení společného cíle, kdo jak přispěje k jeho dosažení, je sekundární, nikoli primární.
- 2) Vzájemná odpovědnost** – členové týmu se odpovídají nejen svému nadřízenému ale i mezi sebou navzájem.

¹ [1 s. 19]

3) Společná akceschopnost – týmy mohou stejně jako pracovní skupiny postupovat koordinovaně a organizovaně, zejména ale postupují jako celek. V týmu není možné, aby některý z jeho členů zaostával za ostatními, všem by to vadilo. Tým je také schopen učinit rozhodnutí, které zavazuje všechny „jít do toho“.

4) Konstruktivní konflikty

5) Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra – ve správně fungujícím týmu se bez nich nelze obejít.

6) Vzájemná otevřenost a informovanost – každý člen týmu potřebuje disponovat všemi potřebnými informacemi potřebnými k přijetí vlastního úsudku v záležitostech, které se týkají práce celého týmu.

7) Společné sebeuvědomění – tým má svoji identitu a každý člen ji vnímá. Je si vědom silných i slabých stránek týmu a snaží se budovat a rozvíjet všechny výše uvedené charakteristiky týmu. [2]

Hlavní roli v budování a rozvoji týmu sehraává osobnost manažera. Sebelepší organizace práce, normy a systémy nenahradí jeho osobnostní předpoklady. Vedle nekompetentnosti manažera, což je subjektivní skutečnost, existují také objektivní skutečnosti, které zabraňují rozvoji týmové spolupráce. K nejvýznamnějším patří následující čtyři:

1) Nepříznivé organizační prostředí – Pokud nejsou firemní systémy, strategie a celá firemní kultura nakloněny týmové spolupráci, není možné vybudovat dlouhodobě efektivně pracující tým.

2) Přílišná velikost týmu – s růstem komplexnosti řešených úkolů narůstá potřeba větších týmů. Vystává však problém, že týmy mají sklon se s růstem své velikosti rozpadat. Obecné, a pro všechny případy platící pravidlo o optimálním počtu členů týmu neexistuje. Manažeři musí čerpat ze svých zkušeností z konkrétního podnikání a z vnímání týmového ovzduší. Větší tým je někdy dobré rozbít na menší, avšak stále provázané a kooperující týmy.

3) Znalosti členů týmů – v dnešní společnosti je hodnota člověka na trhu práce posuzována podle toho, co zná. Je pak logické, že jedinec si své znalosti chrání a nechce je sdělovat ostatním. Je prokázáno, že se s růstem individuálních znalostí obecně klesá ochota členů týmu je předávat dále.

4) Příliš velká stabilita prostředí a cílů – týmy nechtějí pracovat ve stabilním prostředí, nejsou určeny k rutinní práci. Ztrácejí při tom pocit vlastní a týmové identity, protože vědí,

že „mají navíc“. Potřebují ke své práci změnu, dynamiku, možnost vymýšlet nová kreativní řešení. [2]

Každý člověk je individuum s odlišnými dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi. Toho je třeba v rámci pracovního týmu využívat. Rozdílnost jednotlivých členů týmu je jeho hnací silou. Nápady jednoho člena stimulují myšlenky ostatních, jsou pro ně inspirující, nedostatky jednoho jsou doplňovány přednostmi jiných. To je tou přidanou hodnotou, která zvyšuje efektivitu týmu oproti individuálnímu výkonu. Jedná se o tzv. **synergický efekt**, který vyjadřuje, že výkon skupiny převyšuje souhrn možností jednotlivých členů. Docílení synergického efektu není nic snadného, vzniká až ve vyzrálém týmu a cesta k němu je spletitá. [3]

Synergie vyplývá z následujících skutečností:

- vlastní úsilí jednotlivce je posíleno úsilím ostatních členů týmu,
- každý zná a umí něco jiného,
- nápady členů týmů jsou inspirativní pro ostatní členy,
- pocit zodpovědnosti jednotlivce vůči zbytku týmu,
- tým se stává oporou pro méně výkonné členy a dodává jim sílu. [4]

Jak uvádí Bělohlávek [4] je možné se na počátku týmové spolupráce setkat i s **negativním synergickým efektem**. To znamená, že výsledek týmu je kvůli působení negativního synergického efektu menší než práce jednotlivců. Je možné najít několik příčin, které vedou ke vzniku negativní synergie. První z nich je **nerespektování společného cíle**, kdy jednotliví členové týmu preferují své vlastní zájmy na úkor společného cíle. Pokud se v týmu nachází dominantní a soutěživý člověk, který touží po **sebeprosazení** a za každou cenu chce docílit svého vlastního řešení problému, společný výsledek pak ustupuje potřebám tohoto jedince. V kontrastu s tímto případem může nastat i situace, kdy je členem týmu tichý, uzavřený člověk. Kvůli **neschopnosti takového jedince prosadit svůj názor** může být tým ochuzen o užitečné nápady a myšlenky. Dalším důvodem, který vede ke vzniku negativního synergického efektu, je **nedostatečně řízená diskuse**, kdy ti hlasitější a průbojnější ukřičí ty slabší jedince. V případě potřeby vyřešit nějaký problém operativně, za krátkou dobu, není nutné k tomuto účelu vytvářet tým. To by celý proces spíše přibrzdilo. Týmová práce vyžaduje **delší dobu k domluvě a rozhodování**. Další situace, která zapříčiňuje vznik negativní synergie, je **negativní tlak skupiny**, kdy i velmi výkonný

a schopný člověk podlehe tlaku skupiny a sleví ze svého nadstandardního výkonu. Další jev, který může snižovat výsledek týmu, jsou negativní vztahy mezi lidmi, kvůli kterým se lidé věnují řešení konfliktů, než aby se zaměřili na dosahování cílů. Při zkoumání negativního synergického efektu byla objevena i **sociální lenost skupiny**. Tento výraz lze definovat jako polevení v pracovním nasazení při zjištění, že výsledek týmu nezáleží jen na mně.

Příčin, které způsobují vznik sociální lenosti, je několik:

- ztráta motivace – proč se namáhat, když odměnu dostane každý člen týmu?
- Snížení osobní odpovědnosti – proč se snažit, když se ztratím v davu?
- Jednotné úsilí – proč se překonávat, když ostatní to šidí?
- Zhoršení koordinace – každý zabere v jinou dobu. [4]

Dalším jevem, který snižuje efektivnost týmové práce a způsobuje vznik negativního synergického efektu, je „**skupmysl**“. Je to jev, který se objevuje v příliš soudržných týmech. Pokud by se členové týmu měli rozhodnout individuálně, ve většině případů by takové rozhodnutí, které učinil tým, nikdy nepřijali. Vzniká tam, kde členové týmu sdílejí stejné hodnoty a pracují v těsném propojení.

Vzniku „skupmysle“ lze předcházet zde popsanými zásadami:

- ke každému navrhnutému řešení se hledají nedostatky a zkoumají se pochybnosti,
- kritizovány mohou být i již přijaté návrhy,
- tým se rozčlení na několik podskupin, které řeší tentýž problém,
- výběr nejvhodnějšího řešení se diskutuje s nezávislými experty,
- jeden člen týmu zkoumá navrhovaná skupinová rozhodnutí z více úhlů pohledu. [4]

1.2 TÝMOVÉ ROLE

Aby byla v týmu pokryta celá škála odbornosti, jsou do něj lidé vybíráni na základě jejich kompetencí. V optimálně složeném týmu se vyskytuje devět rolí. To ovšem neznamená, že optimální počet lidí v týmu je devět. Bývá efektivnější, když jeden člověk na sebe vezme více rolí. Optimální počet členů týmu se pohybuje od tří do pěti. Spontánní rozrůznění rolí

přispívá k týmovému úspěchu, a kdyby nějaká role v týmu chyběla, projeví se to negativně na fungování celého týmu. Dále jsou jednotlivé týmové role charakterizovány. [4]

Myslitel je člověk, který se vyznačuje kreativitou a samostatným myšlením. Je schopný mít na věci odlišné pohledy a nalézat nová řešení problému. Myslitelé jsou spíše tiší, nekomunikativní a rozvážní lidé.

Opačnou roli zauímají v týmu **vyhledávači zdrojů**, kteří jsou komunikativní, zvědaví, pohotoví. Mají spoustu kontaktů a jsou schopní sehnat jakékoliv informace. Většinu času tráví mimo pracoviště a zprostředkovávají vztahy týmu s okolím. Jsou kreativní a své nápady ihned implementují do reálných činů.

Jednou z dvojice vedoucích rolí je **koordinátor**, který zastává demokratický styl řízení. Vyznačuje se komplexním a strategickým myšlením. Koordinátoři jsou zaměřeni na cíl a díky své schopnosti usměrňovat (ovšem ne dirigovat) chování ostatních členů týmu, odhalovat potřeby jednotlivců, a věřit v jejich schopnosti, se jim daří dosáhnout uspokojivých výsledků. Jsou to klidní, přátelští a obětaví taktici.

Druhou vedoucí rolí je **formovač**, který zastává autoritativní styl řízení. Vyznačuje se nekončící energií k dosažení cílů za každou cenu. Jsou to nároční, kritičtí a vytrvalí lidé, kteří nepřipouští žádné chyby a omyly druhých.

Pátou týmovou rolí, která je popsána, je **vyhodnocovatel**. Vyhodnocovatel je typický pasivní účastí při hledání řešení problému, pohlíží na ostatní členy týmu bez zájmu, působí nezaujatě, nepřítomně. Jeho hlavní úlohou je chránit tým před unáhleným rozhodnutím, hledá rizika v navrhovaných řešeních, nesmí se nechat unést úspěchem, musí si umět zachovat chladnou hlavu a nenechat se unést emocemi. Mezi jeho klíčové vlastnosti patří nadhled, pesimismus, opatrnost a skepse.

Nekonfliktní, vřelý, neprůbojný, přátelský – to jsou typické vlastnosti **týmového pracovníka**. Jeho role spočívá především ve vytváření pohodové atmosféry v týmu. Staví dobré vztahy v týmu nad vlastní zájmy. Raději ustoupí ze svého návrhu, než aby vyvolal bouřlivou diskusi. Pokud k ní dojde, umí ji obratně usměrnit. Na lidech si váží toho dobrého a špatné vlastnosti se snaží tolerovat.

Další týmovou rolí je **realizátor**, který je spolehlivý a vyznačuje se výbornými organizačními schopnostmi. Uznává řád, pravidla a nepřipouští jejich nedodržování. Netoleruje narušování postupů, norem, pokynů. Je odpovědný, spolehlivý, rozvážný a vnáší systém do chaosu.

Předposlední charakterizovanou týmovou rolí je **dokončovatel**, který se podobá vyhodnocovateli. Na rozdíl od něj je zaměřen na dokonalost a detail a není schopen nadhledu. Na každém ukončeném projektu najde ještě nedostatky. Neuznává lajdáctví a nedbalost. Vyznačuje se důkladností, pečlivostí, svědomitostí a perfekcionizmem.

Poslední týmovou rolí, která by v týmu měla mít své zastoupení, je **specialista**. Specialista má hluboké odborné znalosti ve svém poli působnosti. Je pro něj typické vysoké pracovní nasazení, vše musí dotáhnout do konce. Dokud specialista nevyřeší daný problém, nic ho od něj neodtrhne. Není možné u něj nalézt specifické osobnostní rysy. Pro tým je specialista nepostradatelný svou profesionalitou. Umí ostatním členům týmu poradit s jakoukoliv odbornou otázkou. Svou přítomností v týmu mu dodává vysokou image. [5]

1.3 VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE

Týmová práce má vedle celé řady výhod i několik nevýhod. Touto problematikou se zabývá následující podkapitola. Pozitiva a negativa týmové práce se zkoumají v těch případech, kdy se řeší, zda daný projekt nebo úkol je efektivnější vyřešit individuálně či týmově. Úkoly, které jsou snadné a lze je vyřešit pouze jedním způsobem, nejsou pro práci v týmu vhodné. Jsou-li úkoly složité a vyžadují různé pohledy a názory, bývá týmová práce velmi efektivní. Členové týmu odborně i nadodborně rostou vedle svých kolegů, předávají si své zkušenosti, znalosti, osvojují si zásady efektivní komunikace, učí se dosahovat kompromisů, prosazovat se v diskusi, rozvíjí se jejich kreativita. To jsou hlavní výhody týmové práce. Existují i další pozitivní stránky týmu:

- budují se v něm vztahy mezi lidmi,
- vzniká příjemnější pracovní atmosféra,
- učí respektu a úctě k druhým,
- zvyšuje sebevědomí členů týmu,

- eliminuje jejich obavy z neúspěchu,
- poskytuje jim uznání. [3]

Vedle zmiňovaných pozitiv existují i potenciální negativní stránky týmové práce. Řadí se mezi ně:

- hrozbu konfliktů,
- potlačení individuality,
- neschopnost vyjít s ostatními členy týmu,
- nerespektování stanovených pravidel a norem,
- nutnost společného cíle,
- časovou náročnost spolupráce,
- potlačení krajních neobvyklých řešení, která mohla být přínosná. [3]

I když v sobě práce v týmu skýtá zmiňovaná úskalí, její výhody je převyšují. Vnitřní rozmanitost týmu, různé úhly pohledu na stejnou problematiku, rozdílné pracovní a životní zkušenosti přispívají k velmi efektivní týmové práci.

1.4 TRANSFORMACE SKUPINY V TÝM

Mohlo by se zdát, že ve významu pojmů skupina a tým není velký rozdíl. Zdaleka tomu tak ale není. Zrání skupiny v tým je dlouhodobý a náročný proces, který je znázorněn v příloze A. Proces přeměny skupiny v tým lze rozdělit do tří fází. První z nich je nastavení důvěry (zajištění stabilního vztahu mezi manažerem a skupinou) a pořádku (vytvoření rovnováhy v systému – procesy, produkty, zdroje). Dále následuje fáze získávání aktivity, která je charakteristická postupným delegováním odpovědnosti a postupným otevíráním systému lidem. Poslední fází je rozvoj synergie. V této fázi je hlavním úkolem zajistit společné soužití v týmu a využívat jeho rozmanitosti.

Jak je patrné z obrázku A-1, v první fázi je skupina řízena manažerem, ohniskem zájmu je zadaný úkol a osobnost manažera, převládá direktivní styl řízení. Se stylem řízení souvisí i systém rozhodování. Pro tuto fázi je typický autoritativní styl rozhodování. V komunikaci převládá monolog, kdy každý člen skupiny chce prosadit vlastní názor. Prostředkem pro dosažení společného cíle je stimulace. Ve druhé etapě zrání skupiny v tým je skupina

vedena svými členy včetně manažera, středem pozornosti jsou procesy a pravidla, direktivní styl řízení přechází na otevřený, komunikačním nástrojem se stává dialog, který vychází z potřeby naslouchat druhým, stimulace postupně přenechává místo motivaci. Ve fázi otevřeného řízení převládá konzultativní styl rozhodování. V poslední fázi je tým řízen společnými myšlenkami, hodnotami, vztahy a cíli. Ve zralém týmu převládá synergické řízení a s ním spojené delegativní rozhodování. V diskusi je vedle jednotlivých členů týmu přítomen i odborník na moderování, jehož úkolem je jak prezentovat, tak naslouchat a pomoci lidem ke vzájemnému pochopení z určitého odstupu. Hraje zde významnou roli vlastní sebeřízení členů týmu. [6]

Rozdíly mezi skupinou a týmem je také možno shrnout do následující tabulky.

Tab. 1 Rozdíly v charakteristice skupiny a týmu

Charakteristické znaky	Skupinová práce	Týmová práce
Způsob řízení	osobní odpovědnost vedoucího dodržování pravidel a řádu	společná odpovědnost za výsledek spíše neformální pravidla
Předpoklady úspěchu	kvalita vedoucího a členů motivace	pochopení cíle rozmanitost týmu
Řešení konfliktů	konečné rozhodnutí učiní vedoucí když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce	společná diskuse v případě nesouhlasu jednoho člena probíhá další diskuse
Charakter práce	víme co, víme jak dostatek informací pro řešení	víme co, nevíme jak nedostačující informace k řešení

Zdroj: upraveno dle [3 s. 10]

1.5 VZTAHOVÉ CHOVÁNÍ

Ačkoliv jsou mezilidské vztahy značně rozmanité, podléhají určitým zákonitostem. Různé typy mezilidských vztahů jsou znázorněny v příloze B. Jsou zde nastíněny možné tendence ve vztahu člověka k jeho okolí. Vztahové chování znamená, do jaké míry je člověk zaměřen na naplňování vlastních zájmů a do jaké míry je připraven respektovat a pomáhat při naplňování zájmů svého okolí. Mezi lidmi se v zásadě rozlišují čtyři základní vzorce vzájemného vztahu, a to soupeření, spolupráce, destrukce a přizpůsobení. Tyto vzorce vztahového chování jsou v lidech zakořeněny a je velmi obtížné je měnit. Daleko jednodušší je nastavit vnější podmínky tak, aby byly nastartovány vzorce požadovaného chování – např. spolupráce.

Soutěžení je typické potřebou získat výhodu na úkor druhých. To znamená, že se jedná o chování, ve kterém jeden získává a druhý ztrácí. Z obrázku je patrné, že soutěžení se nachází mezi egoismem² a útlakem³. Soutěžení vychází z prosté lidské touhy vítězit. Týmové vítězství může přinést větší uspokojení než individuální výhra a možnost porovnání se s jinou skupinou uvnitř nebo vně firmy, může vést k žádoucímu vytlačení soutěžení mimo skupinu. Nesdílení či absence společných cílů a upřednostňování cílů individuálních vede také k soutěži. Soutěžení se zpravidla vyvíjí mezi lidmi, kteří plní stejné úlohy. Přímoú soutěž je možné oslabit tím, že se v rámci skupiny nadefinují odlišné role pro jednotlivce, vytvoří se různé disciplíny, ve kterých mohou vynikat.

Druhým typem aktivního vztahového chování je **spolupráce**, která je modelem vztahů, kdy lidé na základě kooperativních vzorců chování chtějí naplnit zájmy vlastní a zároveň i zájmy svého okolí. Tyto vztahy usilují o oboustranný zisk. Kvadrant je rámován egoismem, který vystupoval i v soutěžení, a altruismem⁴. Rozlišení rolí ve skupině působí pozitivně na princip spolupráce. Zvýší se tím vzájemná závislost členů skupiny. Pokud na skupinu působí vnější tlak, nachází v sobě touhu po spolupráci i zarputilý individualista. Manažer tedy tím, že tyto tlaky nebude tlumit, může přispět k posílení spolupráce. Pravou spolupráci provází pocit sdílení. Pokud existují společné cíle, které celá skupina akceptuje, dochází ke stmelení skupiny a spolupráce je logickým vyústěním situace.

V pravém dolním kvadrantu se nachází třetí typ vztahového chování, kterým je **přizpůsobení**. Hranice tohoto kvadrantu tvoří altruismus a sebedestrukce⁵. K přizpůsobení je možné dojít dvěma způsoby - ústupem či obětavostí. Ústupové chování je výsledkem určitého tlaku vnějšího okolí, kdy se člověk tomuto okolí přizpůsobuje, ustupuje. Obětavost znamená, že se člověk svobodně rozhoduje ve prospěch svého okolí a dobrovolně se vzdává svých vlastních zájmů. Obětavost souvisí také s pocitem, že jsme součástí pevného systému, ve kterém hrajeme důležitou roli. Jak vyplývá z výše uvedeného textu, obětavostí její poskytovatel něco ztrácí, vzdává se svého ve prospěch druhých. A proto by obětavost neměla být dlouhodobou taktikou, ale spíše zálohou pro výjimečné, nepředvídatelné situace.

² je mi jedno, jak dopadne druhý, hlavně když sám získám

³ je mi jedno, jak dopadnu, hlavně když druhý ztratí

⁴ je mi jedno, jak dopadnu, hlavně když druhý získá

⁵ je mi jedno, jak dopadne druhý, hlavně když co nejvíc ztratím

Destruktivní chování je nejnebezpečnější variantou vztahového chování, tedy vystupováním proti zájmům vlastním i zájmům okolí. Znamená vždy oboustrannou ztrátu. Obvykle se vyvine v určitém stádiu soupeřivého vztahu. Destrukce vychází z pocitů vzdoru či vzpoury proti stávajícím podmínkám. Lidé potřebují vědět, že jsou důležitými a respektovanými osobnostmi v celém systému. Destrukce bezpochyby nepatří mezi žádoucí taktiky mezilidských vztahů. Manažer by jí měl svým chováním předcházet, zabývat se prevencí a mít na mysli, že v dobře nastavených a srozumitelných systémech, které se věnují svým lidem, se destruktivní chování takřka neobjevuje.

Uprostřed diagramu vztahového chování se nachází **pasivita**. Stav, který vedou k pasivnímu chování, vznikají na základě toho, že hodnoty, které jsou ve hře, připadají lidem bezcenné nebo nedosažitelné. Jedná se o chování, které vede k nečinnosti účastníků a ve firmě není žádoucí.

Z výše uvedených charakteristik jednotlivých typů vztahového chování vyplývá, že spolupráce je ve vnitřních vztazích chápána jako dlouhodobě výhodný vzorec chování a je také pozitivně chápána ve vnějších vztazích s nekonkurenčními subjekty. Soutěžení je potřebné využívat ve vnějších vztazích dlouhodobě a ve vnitřních vztazích krátkodobě pro posílení dynamiky skupiny. Obětavost je dlouhodobě nevýhodná, v kladném slova smyslu může být využívána při řešení krizových situací. Pasivita je strategicky nežádoucí, problémy přináší i jako krátkodobá taktika. Destrukce je strategicky nebezpečná, vyžaduje důsledná preventivní opatření. V ideálním případě se mezilidské vztahy ve skupině vyvíjí od soutěžení ke spolupráci. [6]

2 KOMUNIKACE A KOMUNIKOVÁNÍ

Druhá kapitola diplomové práce je zaměřena na komunikaci a komunikování z obecného pohledu, je zde popsáno, jak probíhá komunikace v týmu a obeznámeno, jak je pro organizaci důležité mít zavedenou efektivně fungující interní komunikaci.

Úroveň řízení každé organizace je závislá na kvalitě komunikace. Úspěch firem provozujících svou činnost v podmínkách tržního hospodářství, které je charakteristické neustálými změnami, se odvíjí od schopnosti včas reagovat na tento nepředvídatelný vývoj. Změnu je možné překonat a zvládnout za předpokladu, že její důsledky jsou sděleny těm, kterých se bezprostředně dotýká, a to srozumitelným a jasným způsobem. Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje vedle slovních i mimoslovní projevy. To znamená, že všechna gesta, signály či výrazy tváře jsou také součástí komunikace. [7]

2.1 VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE

Komunikaci obecně je možné charakterizovat jako „*proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.*“⁶ Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou holá fakta, která jsou dávány do souvislostí pomocí informací, které jim přidělují konkrétní význam. Pokud jedinec dokáže informace využít, pracovat s nimi, pak má znalosti.

Nejdůležitější charakteristiky komunikace je možné shrnout do následujících bodů:

- je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- slouží k přenosu a výměně informací v mluvené, psané či obrazové formě, která se realizuje mezi lidmi,
- je výměnou významů mezi lidmi při použití běžného systému symbolů. [9]

Komunikace má několik funkcí. První z nich je funkce **informativní**, která slouží k předávání určitých informací, faktů a dat mezi lidmi a vyúsťuje ve funkci **instruktivní**, která v sobě zahrnuje vysvětlení významů, postupu, návodu, jak něčeho dosáhnout, něco učinit. Umění zapůsobit na jiného člověka s cílem změnit jeho pohled, názor či postoje

⁶ [8 s. 3]

k dané problematice spadá do funkce **přesvědčovací**. Do ní je možné zařadit funkci **motivující**, která zvyšuje pocit sebeuspokojení, vlastní potřebnosti, posiluje sebevědomí. Další funkcí komunikace je funkce **zábavná**, kdy jde o to rozesmát, pobavit, uvolnit atmosféru mezi zúčastněnými. Funkce **socializační** buduje vztahy mezi lidmi, dochází k navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti. Komunikace dále slouží ke zbavování se vnitřního napětí, ke sdělování důvěrných informací, ke svěřování se s těžkostmi s očekáváním pomoci a podpory od druhé osoby. Tato funkce se nazývá **svěřovací**. Dále jsou zmiňovány funkce vzdělávací a výchovnou, osobní identity a poznávací, která souvisí s funkcí informativní. [9]

2.2 PROCES KOMUNIKACE

Komunikační proces probíhá ideálně, dojde-li k bezchybnému přenesení informace od autora na cílové místo a zde ke správnému pochopení. Bezchybné přenesení informace na místo určení není vždy jednoduché. Je-li v procesu zahrnuto několik mezičlánků, může se část informace ztrácet nebo zkreslovat.

Proces komunikace mezi původcem a příjemcem probíhá v několika **stádiích**, jimiž jsou:

- 1) Vznik myšlenky,
- 2) kódování myšlenky, která musí být srozumitelná příjemci,
- 3) vysílání zakódované zprávy,
- 4) přenos pomocí komunikačního prostředku,
- 5) příjem zprávy příjemcem,
- 6) její dekodování,
- 7) pochopení myšlenky příjemcem. [4]

Příčinami většiny potíží, které vedou k narušení komunikačního procesu, jsou tzv. komunikační šumy. Šumy zabraňují efektivnosti komunikace, omezují či zkreslují rozsah a význam přenášených zpráv. Mohou vzniknout na všech úrovních řízení, od vedení až po úroveň řadových pracovníků. Na každém z těchto stupňů se pak mohou vyskytnout komunikační bariéry.

Mezi bariéry na straně mluvčího lze zařadit:

- Nelogický a nepřesný projev,

- zahrnutí mnoha informací do jedné výpovědi,
- špatné odhadnutí schopností a znalostí posluchače,
- neschopnost přesně vyjádřit myšlenku,
- neakceptace zpětné vazby,
- monotónní hlas bez emocí,
- příliš rychlá mluva,
- špatná artikulace,
- nedodržování očního kontaktu,
- nedostatečná gestikulace, neodpovídající postoj těla,
- příliš časté zahrnutí cizích slov do projevu. [2]

Do bariér na straně posluchače spadá:

- nezájem naslouchat,
- nepozornost,
- domýšlení nevyřčených závěrů,
- skákání do řeči,
- přijímání pouze svého myšlenkového schématu,
- nepochopení významu,
- nedostatečný oční kontakt,
- neschopnost klást výstižné otázky,
- neposkytování zpětné vazby. [2]

Komunikační šumy se člení na nechtěné a záměrné. Nechtěné šumy spočívají ve špatném pochopení či nepřesné formulaci předávaného sdělení. Záměrné šumy vznikají ve snaze získání určitých výhod. Např. zaměstnanci často přehánějí náročnost své práce za účelem vyzdvižení své nepostradatelnosti či schopností. Obranou proti komunikačním šumům je mechanismus zpětné vazby, který umožňuje manažerům zjišťovat, jak jsou jimi vydané pokyny akceptovány na nižších úrovních a pochopeny a realizovány v praxi. **Zpětná vazba** může nabývat několika **úrovní**:

1) Zpětná vazba na úrovni **vnímání** – příjemce zprávy potvrdí např. odpovědí „ano“, že zprávu slyšel, nepotvrzuje se tím však, že významu zprávy rozumí.

2) Zpětná vazba na úrovni **kódu** – znamená, že zaměstnanec je schopen zadaný úkol zopakovat dle pokynů od vedoucího, to ovšem nenaznačuje, že sdělení pochopil zcela správně.

3) Zpětná vazba na úrovni **významu** – tento typ zpětné vazby ukazuje, že příjemce sdělení pochopil jeho podstatu (mistr si zkontroluje, že dělník provedl práci přesně dle jeho příkazu).

Při potvrzení kódování je sice správně zachycen význam slov, ale může jim být přidělen jiný význam. Při pouhém potvrzení vnímání může dojít k přeslechnutí či nezachycení celého sdělení a tím ke špatné interpretaci celé informace. Nejvíce je tedy ceněn poslední typ zpětné vazby, a sice na úrovni významu. [4]

Pokud je komunikace mezi dvěma partnery postavena na obecně známých principech správné komunikace a na jejich dodržování, pak je pravděpodobné, že dojde nejen ke správnému pochopení sdělení, ale také k domluvě, která bude uspokojivá pro oba partnery. Mezi tyto zásady správné komunikace patří akceptování komunikačního partnera a naslouchání mu, trpělivost, tolerance, poskytování pravdivých informací, přátelský přístup, konstruktivní kritika, vědomí o zodpovědnosti za sdělované informace, otevřené projevy citů, zdravá suverenita a osobní nasazení v dialogu, průběžné poskytování zpětné vazby. V opačném případě je shoda obou aktérů dialogu prakticky nemožná. [2]

2.3 KOMUNIKACE V TÝMU

Pro efektivní fungování týmu je otevřená komunikace klíčovým faktorem úspěchu. V týmu dochází často k špatnému pochopení informací, jejich nedostatečnému předávání a různým dezinformacím. Není snadné najít řešení, jak zlepšit její stav. Nabízí se několik možností k jejímu zlepšení, jako např., že se bude všechno říkat všem, bude se více psát, dělat zápisy z porad a ukládat je na server, naslouchat komukoli a čemukoli, pořádat společné diskuse. Změnit obecně komunikaci je velice náročné. Lepší je zjistit, co přispěje k lepší komunikaci s jednotlivými členy týmu. Každý jedinec preferuje jiný způsob přijímání informací, jejich typ, množství i zpracování. Při zjištění, jaký styl upřednostňují jednotliví členové týmu, je možné přizpůsobit svou komunikaci tak, aby byla individuálně „ušíta na míru“ každému členovi týmu. [9]

2.3.1 Komunikační styly

Existují dvě typologie, podle kterých se dá určit, jaké má člověk potřeby v komunikaci, jaké informace považuje za stěžejní a pro něj důležité. Typ „S“ se vyznačuje smyslovým vnímáním a upřednostňuje fakta, data, detaily, otevřenost a zkušenost. Druhým typem osobnosti je typ „N“, který vše zakládá na intuici a zajímají ho více vize, souvislosti, kontext, vztahy a možnosti. Proto někdy vznikají situace, že si dva lidé spolu nerozumí a připadá jim, že spolu diskutují cizí řeči. Týmy, ve kterých převládají typy S, mají sklony více mluvit o detailech, faktech a konkrétní realizaci než o vizi či smyslu konání a celkové koncepci. Naopak týmy, ve kterých jsou více zastoupeny typy N, mají tendenci zůstat u vizi a koncepčních diskusí, přechod ke konkrétním krokům je zdlouhavý a odkládaný. Každý by se měl zamyslet nad tím, s kým má v komunikaci největší problémy a zkusit odhadnout, jaký typ daný člověk je a co by mohlo pomoci ke zlepšení jejich komunikace. Co se týče týmového komunikačního stylu, měli by se členové týmu zamyslet zejména nad tím, jaký je dominantní styl v jejich týmu, kdo v týmu má silnou stránku v opačném přístupu, zda dostává menšinový komunikační styl prostor k vlastnímu vyjádření, co se dá udělat pro rovnováhu v komunikačním stylu v týmu. Pokud se poměr komunikačních stylů v týmu vyrovná, začnou se využívat výhody jednotlivých stylů, je to dobrý krok k nastavení efektivní komunikace a spolupráce v týmu.

Do komunikačního stylu patří i způsob rozhodování. Různí lidé dávají přednost odlišným informacím, podle nichž se rozhodují. I zde existují dva typy. První je rozhodování podle logických a zkušenostních vzorců – myšlení – T, druhý typ je podle pocitových vzorců – cítění – F. Práce v týmu se vyznačuje nutností společného rozhodování, potřebou domluvit se. Jedinec se nesmí nechat zaskočit zdánlivou nesourodostí úhlů pohledu a kritérií rozhodování. Není dobré začít hned uvažovat nad tím, že to, co chci já, je lepší než to, co chce ten druhý. Nejdříve by měly zaznít otázky typu: „A proč to tak chceš? Co je pro tebe důležité v této variantě?“ Pouze tak je možné se dostat ke kritériím rozhodování druhého člověka a k důvodům, proč se tak rozhoduje. Zní to jednoduše, ale většinou je preferováno tuto diskusi přeskočit a ušetřit tím čas, který je nejčastěji zmiňován jako argument, proč lidé nejsou ochotni spolu komunikovat. Výhoda, kterou je možné z této komunikace získat, je sledování více kritérií z jiných úhlů pohledu, než jsme schopni my sami. Velmi jednoduše řečeno, je výhodné, pokud se procesu práce účastní jak lidé zaměřeni na výsledek, např. zaměstnanci výroby, tak lidé, kteří se zabývají lidskými zdroji

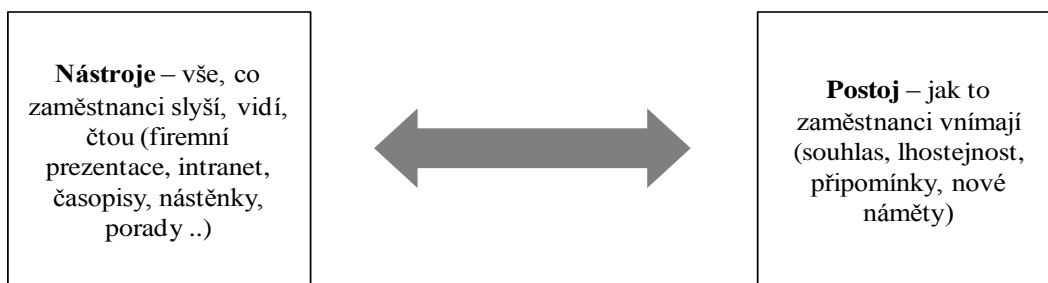
v organizaci, například personalisté. V každém týmu by měly být rovnovážně zastoupeny oba rozhodovací styly. [4]

2.4 INTERNÍ KOMUNIKACE

Prioritní otázkou pro člověka, který se zabývá tím, aby ve firmě fungovala interní komunikace na vysoké úrovni, by měla být skutečnost, jak přesvědčit zaměstnance firmy, aby hájili její zájmy, byli jejími skutečnými vyslanci a podporovali dobrou image podniku. Dobrý manažer si uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro každou firmu stejně důležití jako zákazníci. Firma může mít skvěle vypracovanou komunikační kampaň, která podporuje prodej výrobku nebo poskytovanou službu. Pokud však nedisponuje kvalitním personálem, který si uvědomuje, že spokojenost zákazníků závisí na jejich ochotě dát své práci přidanou hodnotu ve formě emocí, vstřícnosti, osobního přístupu a zájmu o ně, nemůže mít tato marketingová strategie šanci na úspěch. [8, 10]

Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení jednotlivých firemních útvarů, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro hladké fungování firmy. Nejedná se o pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování pracovníků i managementu. [8]

Jak uvádí Horáková [10], komunikace uvnitř firmy je obousměrný proces předávání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku, který plyne od spokojeného zaměstnance přes spokojeného zákazníka k obchodním úspěchům společnosti. To znázorňuje následující obrázek.



Obr. 1 Interní komunikace jako obousměrný proces

Zdroj: upraveno dle [10 s. 126]

2.4.1 Hlavní cíle interní komunikace

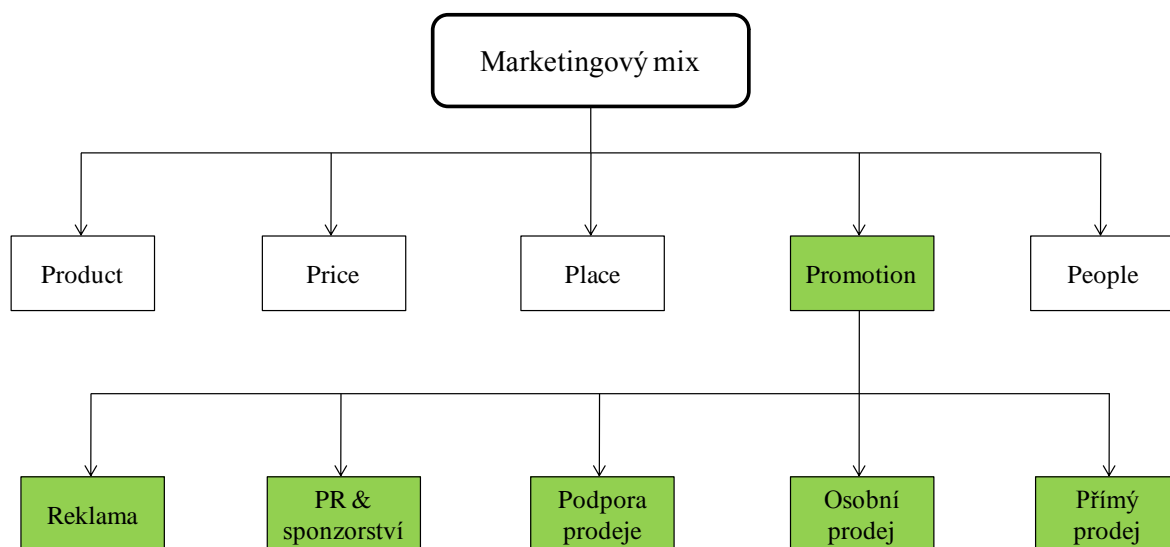
Vedení organizace musí své zaměstnance respektovat, jednat s nimi jako se svými interními partnery, klást důraz na budování pevných vztahů, neboť její úspěch je primárně závislý na motivovaných a loajálních zaměstnancích. Cíle, které by měla firma naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace, jsou následující:

- Zajištění informačních potřeb zaměstnanců a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.
- Zajištění vzájemného pochopení na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi vedením firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi spolupracujícími útvary).
- Ovlivňování a vedení k žádoucímu pracovnímu chování a zajištění loajality a stability zaměstnanců.
- Fungování zpětnovazebního komunikačního systému a zavádění zjištěných poznatků do praxe. [8]

Dosažení těchto cílů není vždy snadné. Je nutné vytvořit příznivé podmínky, které podpoří jejich docílení. Všichni zaměstnanci musí znát a respektovat cíle firmy, být ochotni pracovat tak, aby jich bylo dosaženo. Každý zaměstnanec ví, jaká je jeho pracovní role v týmu, útvaru i celém podniku. Zná své pravomoci a přijímá odpovědnost za úlohy, které spadají do jeho kompetencí. Disponuje potřebnými informacemi od svých kolegů či nadřízených, které potřebuje k výkonu své práce. Zároveň očekává, že druhá strana je ochotna mu je poskytnout. Všichni zaměstnanci znají „pravidla hry“. Jsou seznámeni s tím, co je povoleno a co je zakázáno. Jaký je systém hodnocení, prezentace firmy navenek, očekávaná forma spolupráce, možnost kariérního růstu, personálního rozvoje, jaké existují komunikační kanály atd. Vedoucí pracovníci mají představu o tom, které změny je třeba v budoucnu podporovat. Potřebné informace k tomu získávají vypracováním firemní vize. Znají předpoklady svých podřízených a jejich schopnost přizpůsobit se změnám. K tomu jim slouží pravidelné hodnocení a pravidelná zpětná vazba. Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy tak, aby byla vytvářena žádoucí firemní kultura a usnadňována vnitrofiremní spolupráce. Jsou vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě, jejímu vedení, zákazníkům, dodavatelům i konkurenci – jednoduše je podporován zákaznický přístup k interním i externím partnerům. [11]

2.4.2 Komunikační mix interní komunikace

Stejný komunikační mix, který uplatňují manažeři ve vztahu k vnějšímu okolí, lze využít i v interní komunikaci. Jedná se v podstatě pouze o změnu v cílové skupině a změnu nabízeného produktu či služby. Jednoduše řečeno je při uplatňování komunikačního mixu uvnitř firmy zaměřena pozornost na zaměstnance, tedy vnitřního zákazníka. Vyvstává otázka, co je tím produktem, který firma nabízí svým interním zákazníkům. Odpověď není složitá. Vedle klasického zaměstnaneckého poměru a s ním spojené vyplácení mzdy, jsou to různé další sociální výhody, možnost seberealizace, vzájemná důvěra a úcta, účast na firemních akcích – zkrátka vše, co napomůže zlepšení a posílení vzájemné spolupráce vedoucí k lepším výsledkům firmy. Pokud firma ví, co chce svým zaměstnancům nabídnout, má k dispozici jako v běžném komunikačním mixu určité nástroje, které zobrazuje následující obrázek. [8]



Obr. 2 Nástroje marketingového mixu

Zdroj: [8 s. 22]

Reklamu lze využít k propagaci nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, k pozvání na společnou firemní akci apod. Hlavním záměrem interního Public Relations je vytváření pozitivních vztahů pracovníků k firmě. Kvalitně fungující PR se zaměřuje nejen na předávání informací, ale i na ovlivňování názorů, postojů a jejich udržování. Cílem je vybudovat pozitivní vztah zaměstnance k firmě, aby se ztotožnil s jejími cíly, podporoval

jejich dosažení a byl na podnik, ve kterém pracuje hrdý a šířil jeho dobré jméno. Lze ho provádět pochůzkami manažerů, pravidelným zpravodajstvím o úspěších firmy a informováním o strategických záměrech firmy a o úloze, jakou mají při jejich realizaci samotní zaměstnanci, firemními mítinky, pravidelným hodnocením, informováním o obecném dění ve firmě prostřednictvím e-mailů, intranetu nebo časopisů. Sponzorství vychází ze zaměstnaneckých výhod, příspěvků na sport, kulturu, firemní oblečení. Podpora prodeje může mít formu slev pro nákup firemních produktů a služeb, interního školení nebo poskytování firemního oblečení při speciálních kampaních. Přímý marketing zahrnuje intranetové prezentace, zpravodajství, letáky propagující nové produktu nebo inovace.

2.4.3 Předpoklady efektivního fungování interní komunikace

„Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize.“⁷ Z výše uvedeného vyplývá, že hlavní odpovědnost za kvalitně fungující interní komunikaci nese vedení firmy a hlavní překážkou v jejím efektivním fungování je neodborná a nesystémová personální práce manažerů.

Dále, jak vychází z názvu této podkapitoly, je pojednáno o základních předpokladech a podmínkách fungování systému vnitrofiremní komunikace, které vycházejí zejména z firemní kultury, z otevřeného vztahu ke svým vnitřním partnerům, ze snahy managementu udržovat jejich firmu konkurenceschopnou a stabilní. První z podmínek vychází z **odpovídající organizace práce** a jejího vlivu na komunikační systém. Pokud vedení nezavede ve firmě vhodnou organizaci práce, která odpovídá oboru podnikání, nemůže dosáhnout efektivního systému vnitrofiremní komunikace. V dnešní době je nutné zavádět organizaci práce po procesech. Dřívější organizace práce přes operace, kdy byly podnikové činnosti rozděleny na jednotlivé operace, které pak prováděli pověřeni specialisté, je málo efektivní, zabírá více času a produktivita práce klesá. Organizace práce založená na procesech vychází z realizace zakázky jedním pracovníkem nebo týmem. Pokud firma rozešle nabídku a ozve se jí podnik, který by měl o její produkt či službu zájem, celé vyřízení zakázky, přes identifikaci a zjištění potřeb zákazníka, vytvoření

⁷ [11 s. 13]

projektu, sepsání smlouvy až po samotnou realizaci projektu včetně jejího vyhodnocení a vyfakturování, provede odpovědný lektor či lektorský tým. Při této organizaci práce nevznikají téměř žádné problémy v interní komunikaci.

Procesy ve firmě by měly vycházet z přirozených podnikových aktivit. Pokud tomu tak není, jejich komunikační zajištění se nastavuje velmi těžko. Čím je složitější organizační struktura podniku, tím je obtížnější komunikační propojenost, informace putující firmou se stávají zkreslenými a vznikají komunikační šumy. Management by měl proto vytvářet jednoduché struktury odpovídající požadavkům pružného řízení.

Další podmínkou efektivního fungování interní komunikace je odpovídající odborná i lidská **kvalita managementu**, kdy vrcholový management tvoří **jednotný tým**. Top management musí vypracovat zásady a principy vedení a jednotliví manažeři je musí dodržovat a uplatňovat. Názorová nejednotnost působí velmi chaoticky a zmatečně. Vrcholové vedení musí chápat důležitost komunikace jako systém práce s lidmi nezbytný pro dosažení firemních cílů. Manažeři si musí být vědomi své plné odpovědnosti za úroveň funkčnosti komunikace. Necítí-li manažer odpovědnost, není vnitřně motivován k odbourávání vzniklých komunikačních bariér. Všichni vedoucí pracovníci by měli disponovat potřebnými komunikačními schopnostmi a dovednostmi. Holá zdůrazňuje, že by měli být vedeni k sebereflexi a usilovat v této oblasti o osobní rozvoj. Toho je možné dosáhnout absolvováním tréninku systematického koučování, který může dovést manažera k vlastní sebereflexi a vlastnímu koučování a zpreciznit tak jeho komunikační schopnosti. Všemi vedoucími pracovníky by měla být kvalitně realizována **personální strategie**. Personální práce organizace se odráží v tom, jak firma komunikuje se svými zaměstnanci. Personální politika vyjadřuje vztah firmy ke svým zaměstnancům. Pracovní vztahy jsou nastaveny správně, pokud zaměstnanci cítí spravedlivé a rovné příležitosti pro všechny, jasné odměňování, trestání přestupků, netolerování šikany, oceňování zásluh. Poté jsou ke své firmě loajální a mají v ní důvěru.

Vnitrofiremní komunikace úzce souvisí s **firemní kulturou**, kterou se podnik prezentuje. Obě kategorie vychází z morálních a etických hodnot a stojí na odpovědnosti. Podmínkou k nastavení efektivní komunikace je tedy otevřená, na důvěře a obecných morálních zásadách postavená firemní kultura. Důležitým znakem kultury firmy, který přispívá k otevřené komunikaci, je vnímání, respektování a naslouchání všem interním partnerům.

Systém zpětné vazby v oboustranné komunikaci slouží k tomu, aby zaměstnanci měli možnost komunikovat s managementem o dění ve firmě a zastávali v této komunikaci pozici rovnocenného partnera. Zpětná vazba by měla probíhat na třech úrovních. Na úrovni pracovního místa, kde je zásadní nastavení zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků a nadřízených manažerů. Dále na úrovni týmu, kdy manažer je hodnocen týmem a tým manažerem. Poslední úrovní zpětné vazby je úroveň celofiremní, kdy zaměstnanci hodnotí firmu jako celek. Manažerům se tak dostávají informace o tom, jak je zaměstnanci vnímají a jak se ztotožňují s firemními cíli. Získané informace na všech úrovních by měly sloužit lepšímu nastavení interní komunikace ve firmě. [8, 11]

Na závěr této podkapitoly je dobré zmínit, že pokud management chce dosáhnout, aby interní komunikace efektivně fungovala, aby byli všichni zaměstnanci dostatečně informováni a motivováni, je nutné začít od základů. To znamená, že nastavení efektivní vnitrofiremní komunikace musí být podloženo jednotným managementem, který chápe odpovědnost za komunikaci ve firmě. Dále jasně definovanou vizí, která je založena na morálních hodnotách, personální politikou, komunikační strategií, fungujícím vnitřním marketingem, zavedeným zpětnovazebním systémem a pěstováním otevřené komunikace.

2.4.4 Zákaznický přístup v interní komunikaci

Firemní komunikace je poměrně složitá a je obtížné ji zásadním způsobem měnit. Přesto existuje přístup, který to umožňuje. Stačí si uvědomit, co je základním kamenem firemní komunikace. Všichni zaměstnanci ve firmě jsou na sobě více či méně závislí, proto je třeba poskytnout službu svému kolegovi tak, aby mohl co nejefektivněji dělat svoji práci. Cílem zákaznického přístupu je tedy vylepšit nejen službu vnějšímu zákazníkovi, ale zlepšit i vzájemné služby uvnitř firmy tak, aby z vnitřní spolupráce profitoval vnější zákazník. Zákaznický princip definuje interního zákazníka jako kolegu, který je uživatelem výsledků práce jiného zaměstnance. Zákaznický řetězec poukazuje na to, že pokud daný zaměstnanec neslouží přímo externímu zákazníkovi, určitě přímo nebo zprostředkovaně slouží někomu, kdo mu službu poskytuje.

Klasický organigram znázorňuje firmu jako pyramidu s centrem moci jako vrcholem nahoře. Takovýto pohled na firmu bývá ale často sebestředný. Zákaznický přístup radí pyramidu obrátit a vidět na nejvyšším místě zákazníky, kterým lidé „v první linii“

poskytují služby. Těm poskytují služby ti, kteří jsou v klasickém organigramu nad nimi. Cílem vedení podle zákaznického přístupu je tedy poskytovat co nejkvalitnější služby zaměstnancům, aby byli schopni poskytovat dobré služby zákazníkům. Zákaznický přístup lze poměrně jednoduše aplikovat ve firmách s jednoduchou strukturou. U velkých firem se jednoduchý princip dodavatel – zákazník začíná ztrácet.

Zaměstnanci si v rámci firmy poskytují služby navzájem, při některých úkolech úzce spolupracují. Odtud vzniká pojem interní partner. Čím složitější jsou firemní vztahy, tím důležitější je znát své interní partnery a dobře s nimi spolupracovat. Základní prvky partnerského přístupu jsou férovou, podpora dobrých vztahů a kvalitní spolupráce. Naopak typickými příznaky „nepartnerského přístupu“ jsou obviňování druhých, když se něco nedaří, neochota plnit své vlastní úkoly, poskytování nekvalitních služeb, špatná spolupráce. Při realizaci partnerského přístupu je naprosto klíčová role manažerů firmy. Má dvojí podobu. Dobrý manažer je sám aktivním příkladem partnerského přístupu a navíc partnerský přístup vhodným způsobem podporuje a vyžaduje jak u podřízených, tak u ostatních kolegů. Dobrý manažer se také stará o to, aby ve firmě efektivně fungovaly tři základní prvky zákaznického přístupu, a to systémy a postupy, komunikace a komunikační kanály a osobní přístup. [18]

3 TEORIE VITALITY

Tato kapitola je věnována problematice teorie vitality, která úzce souvisí s firemní kulturou. Proto je zde zmíněno několik typů firemních kultur, dále je představena pyramida vitality, která znázorňuje posloupnost na sebe navazujících prvků, které vedou k úspěšnému řízení společnosti, a bude nastíněno její propojení s pyramidou firemní kultury.

3.1 PYRAMIDA VITALITY

Má-li být firma i jakákoliv organizační jednotka (dále OJ) kvalitně a úspěšně vedena, je nutné se v ní především vyznat a také umět vnutit všem dějům logiku, které budou všichni rozumět. Právě tím se zabývá teorie vitality. Zobecněné zkušenosti z praxe ukazují cestu, jak pro jednotlivé firmy postupně zajistit čtyři vitální znaky, které tvoří pyramidu vitality znázorněnou na obrázku 3. Tyto znaky se postarají o pořádek a zdravé a úspěšné fungování firmy či organizační jednotky. Jsou jimi **užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika**.

Prvním předpokladem vitality firmy je **užitečnost**. Firma, která nemá žádný význam, nemůže být v tržním prostředí úspěšná. Chce-li této situaci předejít nebo se jí vyhnout, musí si nejprve odpovědět na následující otázky:

- Kdo nás potřebuje?
- Komu nabízíme naše výrobky nebo poskytujeme služby?
- Co tyto subjekty potřebují?
- V jaké formě jim to poskytujeme?

Efektivita je druhým patrem pyramidy vitality. Protože být užitečný nestačí, musí se firma po vydefinování produktů (výrobků a služeb) starat o to, jak tyto produkty získávat a uvádět do života. Pro firmu z toho vyplývá vytvořit posloupnosti aktivit, které:

- povedou ke vzniku požadovaných produktů – popsát a dobře řídit firemní **procesy** (jakými postupy lze nejlépe zajistit potřebné produkty),
- stanoví, co všechno bude potřebné k tomu, aby procesy mohly efektivně fungovat, a odkud budou čerpány – z jakých **zdrojů** (nejde jen o „tvrdé“ zdroje, jako je

materiál, energie apod., ale i o podpůrné systémy, informační databáze a lidské zdroje - tedy vlastnosti, postoje a schopnosti lidí),

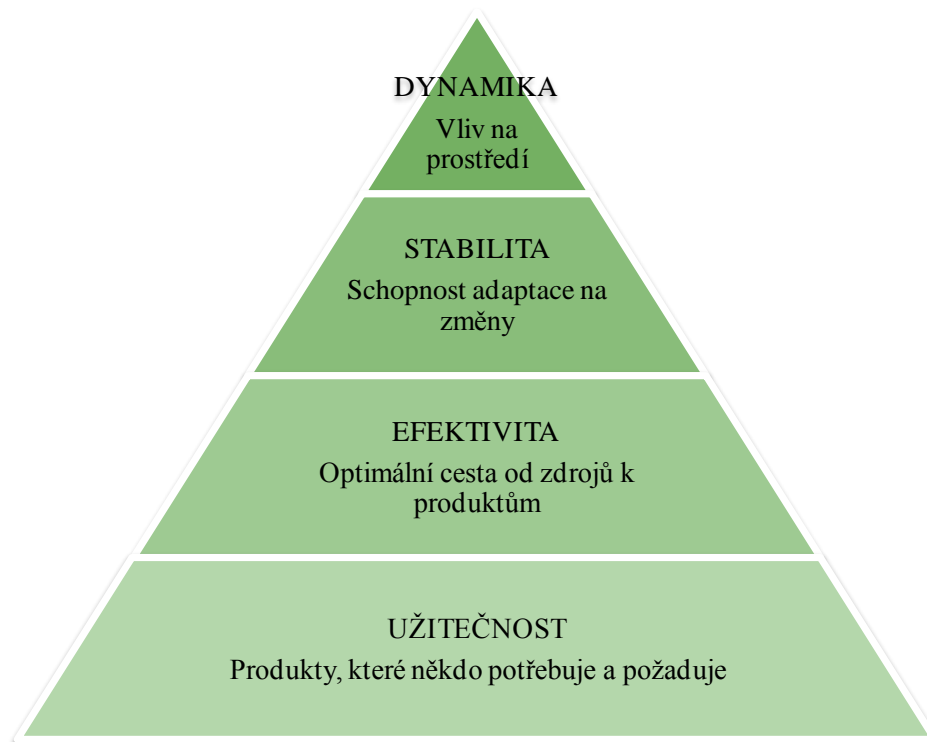
- určí systémy a organizační jednotky spolu s odpovědností, které budou procesy podporovat – vytvořit organizační **struktury** (péče o běh veškerých procesů a dostupnost kvalitních zdrojů informací musí být strukturována a musí za ni být někdo odpovědný).

Firma, případně organizační jednotka a její tržní okolí se v průběhu času přirozeně mění. Mění se požadavky a náklady na zdroje, pohledy na efektivitu a také, a to především, poptávka a nabídka na trhu. Pod vlivem takových změn musí firma hledat nové rovnovážné stavy. Tuto schopnost hledat a udržovat rovnováhu lze pojmenovat jako **stabilitu**. Ve firemní praxi to znamená umět se přizpůsobovat a naučit se reagovat na změny tak, aby byly firmě prospěšné, nebo alespoň neškodily. Proto je velmi důležité neustále sledovat celkové výsledky firemních aktivit, porovnávat je s očekávanými výsledky a z případných rozdílů vyvozovat důsledky. Tím vzniká nutnost stanovit podnikové cíle, tedy kam se chce firma dostat, jakými způsoby budou tyto cíle dosaženy (definovat plány a strategie) a také, jak bude firma schopna poučit se z výsledků prostřednictvím zpětných vazeb. Nezbytnou podmínkou je přitom akceptace a podpora těchto postupů lidmi ve firmě.

Být skutečně dlouhodobě pojištěn proti různým výkyvům na trhu znamená neustále zajišťovat tržní i svou **dynamiku**, neboli:

- umět předvídat vývoj a turbulence a reagovat na ně pokud možno s předstihem (prognózování),
- dostávat změny na trhu do své režie (ovlivňování),
- stát se případně vzorem pro chování ostatních subjektů a garantem stability vnějšího prostředí (kultivace).

Tyto faktory jsou známy jako **dopředné vazby**. Druhým klíčem k dynamice je aktivita lidí ve firmě, čemuž musí odpovídat strategie jejich vedení.



Obr. 3 Pyramida vitality

Zdroj: upraveno dle [12 s. 23]

Jak již bylo zmíněno, teorie vitality popisuje souvislosti, které shrnuje jednak pyramida vitality, která naznačuje, jak budovat úspěšnou firmu jako vitální systém. Ale také pyramida firemní kultury, nastiňující, jak postupně zajistit, aby tento systém vytvářeli a udržovali kompetentní lidé.

3.2 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura je dnes poměrně často používaný pojem. Není však snadné ji přesně definovat. Nejjednodušeji je možné ji vymezit jako souhrn činností, které se ve firmě dějí, které jsou přijatelné a které ne, jaké chování je vítáno a jaké je nevhodné. Podrobnější definice zní: „*souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.*“⁸ Firemní kulturu je také možno chápat jako množinu vztahů ve firmě, kde důležitou roli hrají zejména vztahy mezi lidmi a vztahy těchto lidí k firemním myšlenkám, ze kterých vychází strategie firmy.

⁸ [13 s. 265]

3.2.1 Typy firemní kultury

Dle výše zmíněného názoru, že firemní kultura je založena na vztazích mezi lidmi, kteří ve firmě pracují a jejich vztahu k myšlenkám, na kterých je firma postavena, je možné firemní kulturu členit na dva základní typy.

Ve firmě vedené lidmi hraje důležitou roli nadřízený, který nese tíhu zodpovědnosti. Pokud vyvstane problém, podřízený jej postoupí nadřízenému a ten rozhodne o nejlepším způsobu řešení. Výhodou této kultury je, že manažeři mají přehled o dění ve firmě. Nevýhodou pak zejména velké zahlcení těchto nadřízených pracovníků operativními záležitostmi, které jim ubírají čas, který by měli věnovat tvorbě koncepcí a strategie.

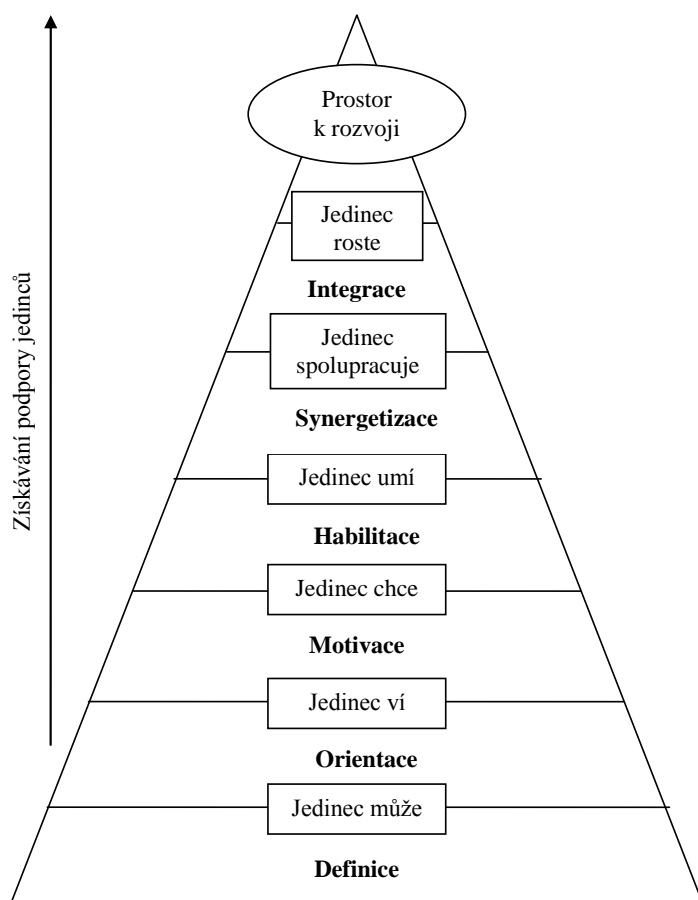
Ve firmě řízené myšlenkami je rozhodujícím kritériem soulad lidí s firemními myšlenkami. Při pochybnostech se lidé neobrací hned na svého vedoucího, ale zamýšlí se nad tím, co by bylo nejvhodnější řešení z hlediska firemních cílů a její strategie. Výhoda druhého typu firemní kultury se zjevně nabízí – manažeři se nemusí zabývat méně důležitými problémy. V realitě jsou firmy směsicí obou zmíněných typů.

3.2.2 Pyramida firemní kultury

Z úvodu této kapitoly je zřejmé, jak při cestě pyramidou vitality postupně roste význam lidských zdrojů. Po zajištění základní rovnováhy ve firmě definováním užitečnosti a efektivity vstupuje firma do etapy rozvojového managementu. Čeká ji dosažení stability a dynamiky a v obou těchto patrech pyramidy vitality se již objevuje také tzv. „měkká“ podmínka úspěchu, podmínka související s lidmi, tedy **akceptace** firemních myšlenek a **aktivita** při jejich naplňování. Základní podmínkou zvládnutí obou těchto vyšších stupňů je tedy efektivní vedení lidí. Definovat produkty, zdroje nebo procesy bez aktivní podpory zaměstnanců je ještě možné, ale od okamžiku zavádění zpětných vazeb, učení se z dosažených výsledků a zejména podpory firemní dynamiky jsou lidé nepostradatelnou součástí dalšího úspěšného vývoje firmy či OJ.

Pyramida firemní kultury znázorňuje šest na sebe navazujících stupňů systematické práce s jednotlivci. Nastiňuje situaci, jak zajistit, aby firmu oživovali kompetentní lidé. Pyramida firemní kultury je nastíněna na obrázku 4. Její první patro, tzv. **definiční**, znamená

formulaci firemních myšlenek a stanovení rolí a úloh pro jednotlivce. Ve druhém stupni, nazvaném **orientace**, dochází k šíření myšlenek a konkrétních úloh na zodpovědné zaměstnance. Následuje třetí výzva, kterou je **motivace**. Jejím cílem je přesvědčit zaměstnance, aby se ztotožnili s firemními myšlenkami a přijali za své jim přidělené úlohy. Ve čtvrtém patře nazvaném **habilitace** je nezbytné nalezení harmonie mezi požadovanými a skutečnými individuálními schopnostmi jednotlivců. Může totiž nastat situace, že lidé chtějí plni úkoly, ale jejich schopnosti jim k tomu nestačí. Jelikož pouze individuální schopnosti lidí nezajistí celkový úspěch firmy, je také nutné budovat na pracovišti dobré mezilidské vztahy. To znamená postarat se i o vztahové dovednosti jednotlivců. Právě to zajišťuje pátý stupeň pyramidy – **synergetizace**. I když se může zdát, že je v rámci firmy vše nastaveno tak, jak má být, existuje ještě poslední stupeň pyramidy, který nese název **integrace**. Jedná se o zvládání konfliktních lidí s cílem nenarušovat dobré mezilidské vztahy. Cesta ke schopným lidem, kteří pracují na správném místě, není tak jednoduchá, jak se může z tohoto přehledu zdát. Za námahu to ale stojí, jelikož kompetentní lidské zdroje jsou tím nejcennějším, čím úspěšná firma disponuje.



Obr. 4 Pyramida firemní kultury

Zdroj: upraveno dle [6 s. 101]

3.3 SOUVISLOST MEZI PYRAMIDOU VITALITY A PYRAMIDOU FIREMNÍ KULTURY

Pro zajišťování vitality firmy však nejsou důležité jen vazby uvnitř zmíněných pyramid, ale i souvislosti mezi nimi. Pro dosažení dynamiky ve firmě tak vznikají tzv. „funkční mosty“ mezi oběma pyramidami. Souvislost mezi pyramidou vitality a pyramidou firemní kultury je uvedena v příloze C.

První most tvoří **tok informací (úlohy)**, který definuje požadavky na výkony a zdroje jednotlivých lidí - jejich potenciál a způsobilost. Díky němu se mechanismus pyramidy firemní kultury může dát do pohybu. **Akceptace** těchto **požadavků** tvoří druhý most mezi oběma pyramidami. Proces rozvoje lidských zdrojů pokračuje dál a výsledkem **habilitace, synergetizace i integrace je třetí most**, kterým proudí do firemního systému **aktivita** lidí, která, jak již bylo zmíněno, je **spolu s dopřednými vazbami** základní podmínkou dynamiky firmy. „Vybudovat v praxi tři mosty, znamená uspět v klíčové disciplíně teorie vitality – vybudovat vitální firmu, tedy firmu úspěšnou, která dosahuje svých aktuálních cílů, aniž by tím ohrozila dosahování cílů budoucích.“⁹ Cesta vzhůru oběma pyramidami bývá v praxi pochopitelně nepoměrně složitější, ale hledání a nalezení té správné cesty je právě tím uměním, které přísluší managementu.

Celá kapitola 3 věnována problematice teorie vitality byla zpracována dle [6, 12].

⁹ [6 s. 146]

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PRACOVIŠTĚ – SPOLEČNOST ŠKODA AUTO A.S.

Tato kapitola se zabývá charakteristikou vybraného pracoviště, kterým je společnost ŠKODA AUTO a.s. Stručně je zde popsána historie a současné postavení firmy. Další část je věnována útvaru ZC Rozvoj lidských zdrojů, kterého se tato diplomová práce nejvíce dotýká.

4.1 STRUČNÁ HISTORIE SPOLEČNOSTI

Vznik společnosti se datuje na prosinec roku 1895, kdy dva vášniví cyklisté, knihkupec Václav Klement a mechanik Václav Laurin, založili firmu na výrobu jízdních kol, která byla pojmenována Slavia. O čtyři roky později přešel podnik na výrobu motocyklů. Výrobu automobilů zahájila firma Laurin & Klement v roce 1905. Již první vyráběný typ, který se nazýval Voiturette A, byl z hlediska prodeje velice úspěšný, což podniku zajistilo stabilní postavení na rozvíjejícím se mezinárodním automobilovém trhu. Produkce se dále rozšiřovala a záhy překročila rámec rodinného podniku, což přimělo jeho zakladatele k přeměně na akciovou společnost, která proběhla v roce 1907.

Ve dvacátých letech se projevila potřeba sloučení podniku se silným průmyslovým partnerem, aby se firma mohla udržet na trhu a modernizovat výrobu, jež tehdy zahrnovala vedle osobních vozidel rovněž různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje. V roce 1925 nakonec došlo ke **sloučení s podnikem Škoda Plzeň**, což zároveň znamenalo konec značky Laurin & Klement. Již v roce 1930 se produkce automobilů v rámci koncernu Škoda opět vydělila jako samostatná **Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP)**, které se po odeznění světové hospodářské krize posléze podařilo uspět na mezinárodním automobilovém trhu modelem **Škoda Popular**. Úspěšný vývoj však narušilo válečné období, během kterého byla výroba orientována především na vojenské potřeby.

Po 2. světové válce byla společnost v rámci socializace přeměněna na národní podnik s označením AZNP (Automobilový závod, národní podnik) a zastával monopolní postavení ve výrobě vozidel v tehdejší Československu. I přes zásahy plánovaného hospodářství a jiných brzdicích opatření si automobilka díky své bohaté minulosti

a úspěšným výrobním postupům udržela dobré postavení na trhu. Počátkem sedmdesátých let nastala stagnace ekonomického systému a to mělo za následek pokles výroby. Obrát nastal zavedením modelové řady Škoda Favorit v roce 1987.

Po politickém převratu v roce 1989 začala vláda Československé republiky a vedení firmy Škoda v Mladé Boleslavi hledat v podmínkách tržního hospodářství silného zahraničního partnera, který by zajistil firmě svými zkušenostmi a investicemi dlouhodobou mezinárodní konkurenceschopnost. Takovou firmou se stal německý koncern Volkswagen, pro který se vláda rozhodla koncem roku 1990. Spojení se uskutečnilo 16. dubna **1991** a vznikl tak společný podnik **Škoda, automobilová a.s.**, jenž se stal čtvrtou značkou koncernu vedle firem VW, Audi a Seat. V roce 1998 změnila mladoboleslavská automobilka název ze Škoda automobilová a.s. na současný ŠKODA AUTO a.s. [13]

4.2 SOUČASNÉ POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Škoda Auto patří v současné době mezi největší a nejvýznamnější podniky České republiky a zaujímá výsadní postavení v české ekonomice. To jasně ukazují její odbytová čísla. Tržby činily v roce 2010 téměř 204 000 mil. Kč, zisk po zdanění čítal 9 404 mil. Kč. Celosvětově bylo dodáno zákazníkům 762 600 vozů. Automobilka zaměstnává po celém světě téměř 24 700 lidí.

Tvoří ji mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s., její plně konsolidované dceřiné společnosti Škoda Auto Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., Skoda Auto Polska S.A., Skoda Auto India Private Ltd. a přidružená společnost OOO VOLKSWAGEN Group Rus. Spolu s těmito společnostmi tvoří mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. tzv. Skupinu Škoda Auto. Škoda Auto vlastní výrobní závody v České republice a v Indii a vyrábí také automobily v Číně, Rusku, Slovenské republice, na Ukrajině a Kazachstánu. [14]

Automobilka zahájila rozsáhlou produktovou a tržní ofenzívu a ve všech závodech plánuje navýšit výrobu. Klíčem k úspěšné realizaci těchto plánů je posílení internacionalizace podniku. Škoda Auto počítá na růstových trzích Číny, Ruska a Indie s dalším dynamickým vývojem. Za tímto účelem Škoda Auto vynakládá rozsáhlé investice do

nových produktů a na celém světě chce pro značku nadchnout nové zákazníky a nové segmenty trhu. V rámci produktové ofenzívy uvedla firma na trh v říjnu roku 2011 nový model Citigo, který zaujme na trhu pozici automobilu s nízkou spotřebou a příznivými provozními náklady a bude reagovat na sílící poptávku po malých automobilech. Na rok 2012 je plánováno učinit první strategický krok v souvislosti s modelovou politikou. Kompaktní limuzína, zařazena mezi vozy Fabia a Octavia, přislíbujíc značce ŠKODA otevření nového velkoobjemového segmentu. Nové modely přicházející na trh zcela splňují filozofii firmy, která vychází ze sloganu „simply clever“. Budou to vozy s optimální nabídkou prostoru a splňující vyvážený poměr mezi cenou a hodnotou. Po rekordním roce 2010 s 762 600 prodanými vozy očekává česká automobilka v roce 2011 podobný vývoj. Jak vychází z růstové strategie, která byla publikována v roce 2010, do roku 2018 chce automobilka roční prodej minimálně zdvojnásobit na úroveň 1,5 milionu prodaných vozů. [15]

4.3 ÚTVAR ZC/ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je rozdělena do sedmi organizačních oblastí. Jednou z těchto oblastí je oblast Z – Řízení lidských zdrojů, která je rozčleněna na následující útvary:

ZC – Rozvoj lidských zdrojů

ZO – Bezpečnost a ochrana značky

ZP – Plánování lidských zdrojů

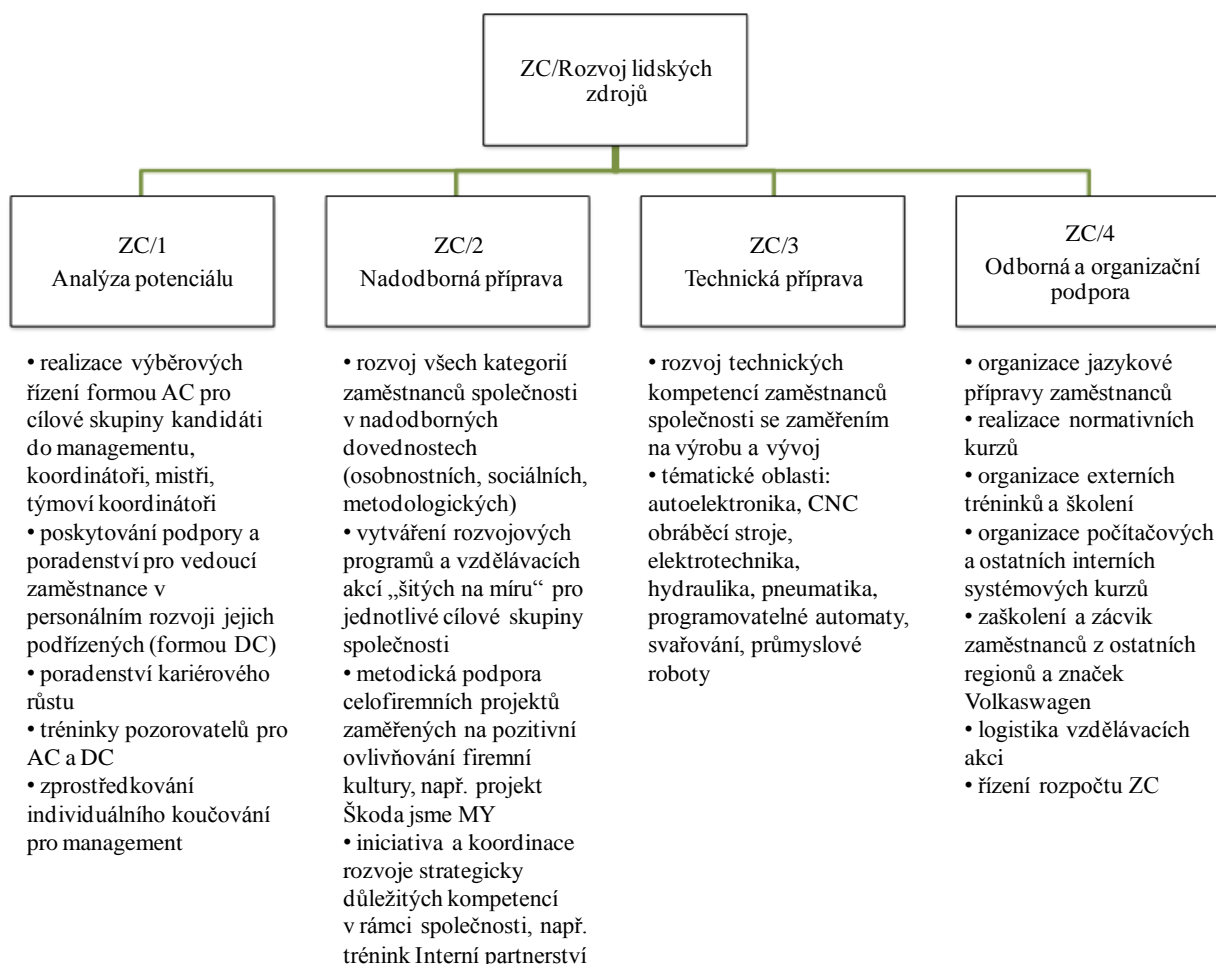
ZB – Péče o lidské zdroje

Útvar ZC/Rozvoj lidských zdrojů je zodpovědný za nastavení mise, vize a kontinuálního vývoje strategie Rozvoje lidských zdrojů ve společnosti. Schvaluje analýzu potřeb, koncepci a následný plán všech diagnostických, rozvojových a poradenských aktivit napříč všemi cílovými skupinami, nastavuje personálně rozvojové procesy uvnitř společnosti, odborně spolupracuje na výběru dodavatelů pro rozvojové aktivity. Zmíněné činnosti útvaru jsou zajišťovány týmem odborníků a specialistů, kteří jsou organizačně rozděleny do 4 skupin:

- ZC/1 Analýza potenciálu
- ZC/2 Nadodborná příprava

- ZC/3 Technická příprava
- ZC/4 Odborná a organizační podpora

Problematika této diplomové práce spadá do skupiny ZC/2 Nadodborná příprava. Hlavní činnosti celého útvaru rozdělené do jednotlivých skupin znázorňuje následující obrázek.



Obr. 5 Hlavní činnosti útvaru ZC

Zdroj: [16]

5 FIREMNÍ PROJEKT ŠKODA JSME MY

Výsledky projektu Škoda jsme MY (dále také ŠJM), byly hlavním impulsem pro vznik tréninku Interní partnerství (dále také IP), jehož analýze je věnována podstatná část praktické části diplomové práce. Proto je vhodné, před samotným vlastním zhodnocením úspěšnosti tréninku Interní partnerství na základě dotazníkového šetření a navržení možnosti dalšího pokračování, objasnit význam tohoto projektu.

5.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU ŠKODA JSME MY

Projekt Škoda jsem MY je celofiremní projekt, který proběhl ve Škodě Auto poprvé v roce 2008 a opakoval se celkem třikrát. Je orientován na sledování a zlepšování úrovně motivace zaměstnanců. Na jaře roku 2008 mohl každý kmenový zaměstnanec pracující ve Škodě Auto po dobu 3 měsíců vyjádřit svůj názor na fungování společnosti. Zaměstnanci tak mohli učinit anonymně a dobrovolně, pomocí krátkého dotazníku, který sestává z deseti otázek zaměřených na důležité faktory úspěšnosti společnosti v oblasti firemní kultury. Dotazník je znázorněn na obrázku 6. Pomocí pětistupňové stupnice byla změřena úroveň motivovanosti v organizačních jednotkách a bylo možné konstatovat, s čím jsou zaměstnanci spokojeni a kde je viděn potenciál ke zlepšení. Dotazník se sestává z těchto významných témat důležitých pro úspěšnost Škoda Auto: image, informovanost, kvalita, proces, spolupráce, styl vedení, tlak na výkon, potěšení z práce a celková spokojenost.

V projektu ŠJM nejde jen o vyplnění dotazníku, jedná se o ucelený program, jehož předpokladem je vedle samotného sběru dat, následná diskuse výsledků, navržení opatření ke zlepšení a jejich následná realizace. Je tedy vyžadováno aktivní zapojení manažerů a jejich podřízených, kteří si společně identifikují konkrétní problém, navrhnou postup řešení a zrealizují ho. Zaměstnanci by měli přinášet názory a nápady, management by měl naopak vytvářet prostor pro jejich realizaci. Jen tak lze docílit zlepšení motivovanosti zaměstnanců firmy. Významným vedlejším efektem celého projektu by mělo být sídlení nejlepších nápadů nejen mezi týmy, ale i organizačními jednotkami a oblastmi. Je nezbytné si uvědomit, že k velkému úspěchu vždy vede jen týmová práce a výkon celého týmu. A k tomu, aby Škoda Auto byla nadále úspěšná, je nutné, aby pracovala jako integrovaný tým. Tajemství úspěchu značky Škoda tkví právě ve schopnosti skutečně těsné spolupráce.

Oddělení:		Platí zcela	Platí převážně	Platí částečně	Téměř neplatí	Vůbec neplatí
1.	Firma Škoda Auto je většinou lidí v mém okolí považována za dobrého zaměstnavatele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Jsem dostatečně informován o aktuálním dění ve firmě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Na mém současném pracovišti se dělá maximum pro kvalitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Na mém současném pracovišti se včas řeší vše, co brání dobrému výkonu práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Spolupráce zaměstnanců na mém současném pracovišti je dobrá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Spolupráce se zaměstnanci ostatních pracovišť je dobrá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Spolupráce s mým přímým nadřízeným je dobrá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Pracovní nároky, které jsou na mě kladeny, jsou přiměřené a dobře zvladatelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Má současná práce mě těší.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Ve firmě Škoda Auto pracuji rád(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obr. 6 Dotazník Škoda jsme MY

Zdroj: [16]

5.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ŠKODA JSME MY

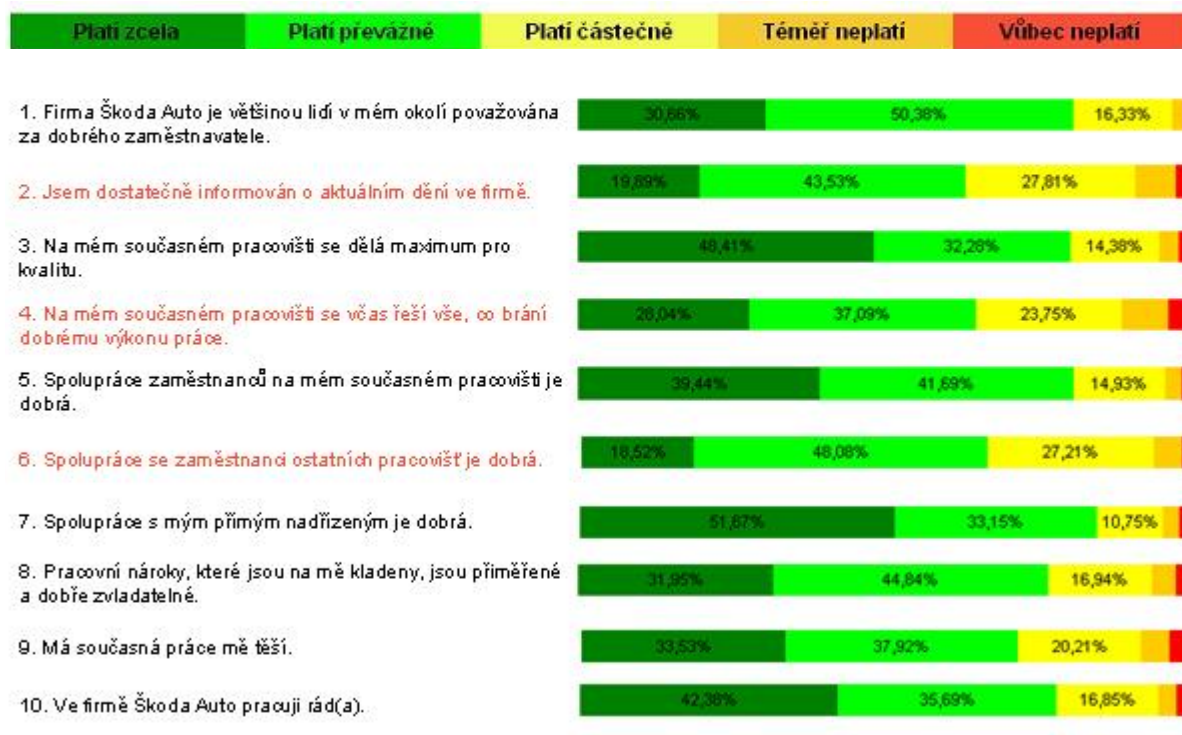
Oblast personalistiky a útvar Rozvoj lidských zdrojů dostávaly delší dobu neformální kritickou zpětnou vazbu na funkčnost některých kompetencí napříč firmou. Formální potvrzení této premise nakonec ukázaly exaktní výstupy 1. běhu dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Vyhodnocení odpovědí 81,5 % zaměstnanců potvrdilo, že se jedná o 2 plošné deficity fungování společnosti Škoda Auto:

1) Interní komunikace – viz špatný výsledek otázky 2 na obrázku 11, který ukazuje na neznalost všech zdrojů informací ve firmě, jejich využívání, nedostatečnost, rychlost jejich toku v kaskádě, informování nadřízeným apod.

2) Interní spolupráce – viz neuspokojivý výsledek šesté otázky na tamtéž obrázku, který v sobě zahrnuje neochotu pomoci, nesdílení informací důležitých pro práci, neshody mezi vedoucími pracovníky, které se následně odráží do spolupráce celých oddělení,

nerespektování zákaznického principu, nevyjasnění kompetencí zaměstnanců i jednotlivých pracovišť apod.

Obrázek 7 znázorňuje celkové výsledky 1. běhu ŠJM. Výsledky každé otázky jsou k dispozici do úrovně organizační jednotky, lze tedy porovnávat výsledky svého oddělení s výsledky celé ŠA, s průměrem Top managementu a Managementu a své odborné oblasti. Výsledek otázky je v pořádku, pokud součet zelených oblastí je větší nebo roven 66 %. Opačný stav nastává a situace vyžaduje řešení, pokud součet červených a oranžových polí je větší nebo roven 10 %, nebo pokud součet červených, oranžových a žlutých polí je větší nebo roven 33 %. Cílem není poukazovat na nedostatky, ale interpretovat je jako šanci něco změnit k lepšímu.



Obr. 7 Výsledky dotazníku Škoda jsme MY

Zdroj: zpracováno dle [16]

Jedním z opatření k zlepšení špatné situace ve ŠA v oblastech interní komunikace a interní spolupráce bylo zpracování projektu pod názvem Interní partnerství. Tento název vznikl spojením pojmů interní zákazník a interní komunikace. Celý projekt získal podporu a byl odsouhlasen představenstvem Škody Auto.

6 ANALÝZA POSTUPU V PROJEKTU INTERNÍ PARTNERSTVÍ

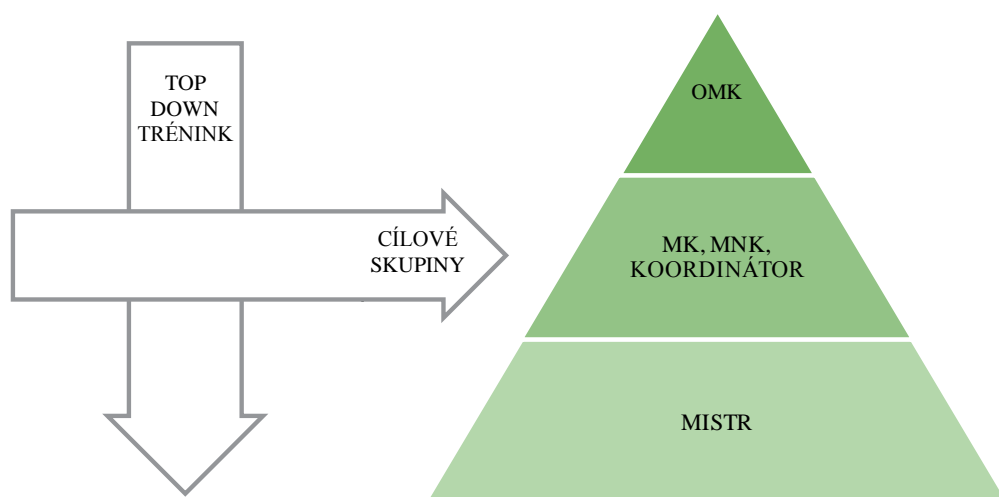
Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pracuje ve třech závodech (Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí) téměř 25 000 pracovníků strukturovaných v 7 základních oblastech podle charakteru pracovních činností. Systém řízení je výrazně hierarchicky uspořádán do 5 úrovní (představenstvo – management – koordinátor – mistr - týmový koordinátor). Velikost organizace spolu se strukturou a řídicími systémy vyžadují vysokou náročnost, disciplínu a zodpovědnost každého článku řízení za fungující interní komunikaci a spolupráci mezi organizačními jednotkami v rámci interního zákaznického řetězce. Jak již bylo zmíněno, hlavním impulsem pro vznik tréninku Interního partnerství byly výsledky 1. běhu firemního projektu ŠJM, které ukázaly na nedostatky v interní komunikaci a spolupráci ve zmiňované společnosti.

6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE K INTERNÍMU PARTNERSTVÍ

Cílem projektu je motivovat zaměstnance pro službu internímu zákazníkovi, podpořit pozitivní postoje k interní komunikaci uvnitř firmy, uvědomit si, kdo je můj interní partner a proč je pro mě důležitý, podpořit myšlenku živé komunikace ve společnosti ŠA, posílit odpovědnost za komunikaci a roli každého jedince v zákaznickém řetězci, podpořit opatření k výstupům projektu ŠJM a v neposlední řadě vytvořit společný prostor pro diskuzi reflektující aktuální situaci ve ŠA. Přínosem pro každého účastníka pak pochopení vlastní procesní role jako subjektu zákaznického řetězce a postojové odpovědnosti směrem k posilování kvality komunikačních vztahů.

Projekt byl stanoven na časový úsek od roku 2009 do roku 2012, a jak ukazuje obrázek 8 je založen na principu „top down“¹⁰ pro cílové skupiny od OMK (okruh nejvyššího managementu), přes MK (management), MNK (kandidáti do managementu), koordinátory až po mistry.

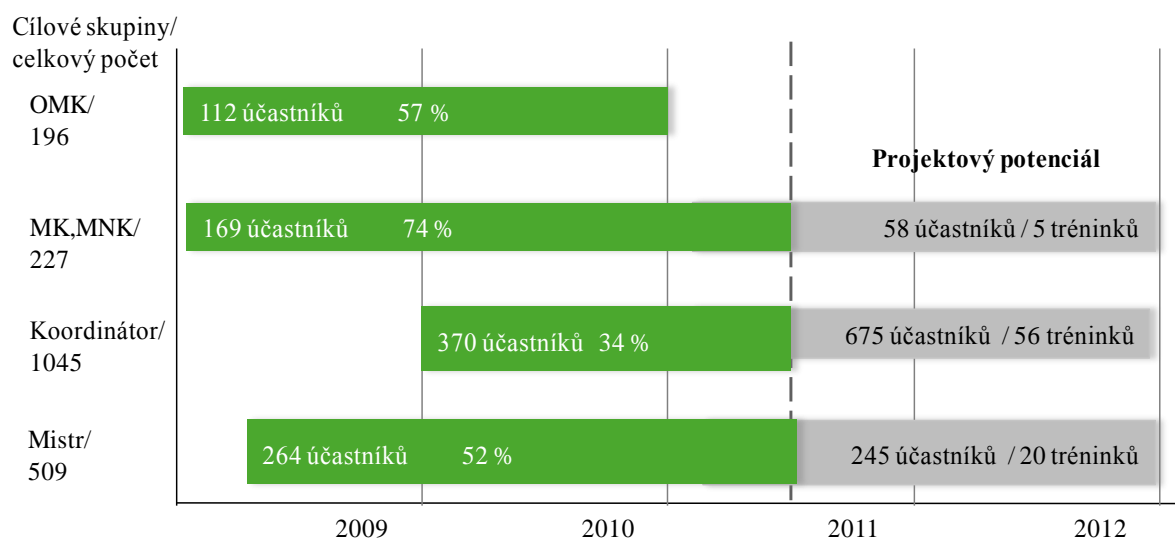
¹⁰ účast na tréninku byla stanovena od vrcholového vedení směrem k nižším patrům řízení



Obr. 8 Účastníci IP dle cílových skupin

Zdroj: vlastní zpracování

Časová dotace byla stanovena na 38 tréninků ročně ve skupinách pro cca 12 účastníků. Trénink je realizován externí firmou v prostorech závodu v Mladé Boleslavi a trvá 2 dny. K 1. 9. 2011 bylo proškolen 915 účastníků. Pro lepší přehlednost jsou údaje o počtu účastníků a výhled do roku 2012 zpracovány do následujícího obrázku.



Obr. 9 Stav projektu IP a výhled do roku 2012

Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku projektu byl stanoven cíl, aby bylo proškolen nejméně 75 % zástupců každé cílové skupiny. U cílové skupiny OMK, u které byl v souladu s harmonogramem projekt

v prosinci roku 2010 ukončen, se tohoto cíle v kritériu účast dosáhnout nepodařilo. Malá účast nejvyššího managementu vyvolala negativní postoj u zbylých cílových skupin, které vnímaly tuto spíše sporadickou účast za nepřijetí osobní zodpovědnosti za nefungující interní komunikaci a spolupráci. U cílové skupiny koordinátor odstartoval projekt v roce 2010. Účast této cílové skupiny je velmi problematická. Časté odříkávání účasti na tréninku z důvodu jiných priorit, řešení operativních úkolů, zastupování vedoucích na schůzkách či odvolávání nadřízenými a to i těsně před samotnou akcí (někdy i v průběhu), má vliv nejen na kvalitu akce, ale i vlastní realizaci vzhledem k limitní hranici účasti pro možnost konání. Tato skupina má současně nejmenší moc a vliv nastavit a realizovat možné změny v rámci tématu IP a iniciativně reagovat na aktuální problémy společnosti.

Vedoucím útvaru ZC bylo rozhodnuto, že v roce 2012 bude preferována účast cílové skupiny mistr a projekt bude k 30. 6. 2012 ukončen. Empirický průzkum proveden autorkou diplomové práce je zaměřen na vyhodnocení úspěšnosti tréninku Interní partnerství a na určení, jak může oblast Z – Řízení lidských zdrojů podporovat rozvoj firemní kultury v rámci Růstové strategie společnosti.

6.2 PRŮBĚH TRÉNINKU INTERNÍ PARTNERSTVÍ

Trénink Interní partnerství je realizován externí firmou a jeho časová dotace byla stanovena na dva dny. Po absolvování tréninku by účastníci měli být ztotožnění s tím, že společně sdílená firemní kultura a hodnoty, spolu s dobrou firemní komunikací mezi interními zákazníky jsou pevnými stavebními kameny stability a dynamiky každé úspěšné firmy. Obsah tréninku je založen na následující filosofii. Společnost ŠA je možno si představit jako automobil složený z ozubených kol. Ozubená kola jsou jednotliví zaměstnanci, čili interní partneři. Pokud do sebe kola snadno zapadají, je to známka dobře fungující společnosti. Interní komunikace je zde vnímána jako olej, který se vlévá mezi ozubená kola, aby byl zajištěn bezproblémový chod společnosti. Kola mají různou barvu, což naznačuje, že každý člověk je jiný. Jednotlivé osobnostní typy byly popsány v podkapitole 2.3.1. věnované komunikačním stylům.

Do tematických okruhů prvního dne tréninku spadá interní komunikace, zákaznický řetězec, interní komunikace a firemní kultura a komunikační kanály. Obsahem bloku

věnovanému interní komunikaci je vymezení, kdo je mým interním partnerem, co znamená zákaznický řetězec a zákaznický princip, pochopení vlastní role v procesu interní komunikace. Jako individuální úkol je účastníkům zadáno, aby znázornili na papír svou osobu a partnery, se kterými nejvíce komunikují. Dále měli za úkol rozlišit, jakým typem komunikace spolu nejčastěji jednají. A následně stylem čáry (rovná – skvělá komunikace, vlnkovaná – uspokojivá komunikaci nebo přerušovaná – špatná komunikace) nastítnit, jak vnímají úroveň komunikace se svými hlavními interními partnery. Po vypracování úkolu jsou diskutovány výsledky, naznačeny výhody a nevýhody jednotlivých typů komunikace. Znovu je kladen důraz na to, že každý člověk je jedinec s odlišnou potřebou komunikovat a že musí být dodržován zákaznický princip – pokud poskytuješ službu svému internímu partnerovi, požaduj na oplátku službu stejně kvalitní i od něj.

Obsahem bloku zaměřeného na zákaznický řetězec je získání vlastních zkušeností účastníků s dobrou a špatnou službou či komunikací v roli interního partnera a následný rozbor daných situací. Výsledkem diskuse je pak definování znaků dobré a špatné služby, kdy službu poskytovat a logická a psychologická úroveň služby. Do výstupu kdy službu poskytovat spadá vztahové chování, jehož rozboru je věnována podkapitola 1.5. Vztahové chování znamená, do jaké míry je člověk zaměřen na naplňování vlastních zájmů a do jaké míry je připraven respektovat a pomáhat při naplňování zájmů svého okolí. Při poskytování služby je pak nutné odhadnout, zda je můj interní partner např. egoista nebo altruista a dle toho se zachovat.

Třetím probíraným okruhem v rámci prvního dne tréninku IP je propojení interní komunikace s firemní kulturou. Zmiňují se různé typy firemní kultury ve vztahu k lidem, času a životnímu prostředí. Zadává se další individuální úkol, který spočívá v zamyšlení se nad tím, jak vypadá firemní kultura, interní komunikace a role manažerů v různých velkých firmách dle počtu zaměstnanců. Bylo potvrzeno, že čím větší firma, tím důležitější je kvalitní interní spolupráce, která je založena na vžitých a respektovaných pravidlech a systémech a dobře zvolených komunikačních kanálech ve firmě. Obsahem poslední části je téma komunikační kanály. Jsou diskutovány jednotlivé komunikační kanály, které se používají ve ŠA a jejich funkčnost. Dále je doporučeno, které kanály použít jako vhodné v kontextu významu obsahu, času a přiměřenosti informace. Je zdůrazněna osobní odpovědnost za sdílení informací. Cílem celého bloku je získat přehled o výhodách a nevýhodách formálních kanálů používaných ve ŠA.

V rámci druhého dne tréninku IP jsou nejprve rekapitulovány hlavní myšlenky dne prvního, dále je pozornost věnována zásadám osobního přístupu a velkou část zaujímá typologie osobnosti a mapa interního partnera. V rámci osobního přístupu jsou představeny zásady „human touch“ (být rozhodný, férový, připraven pomoci, osobní, ohleduplný, přemýšlivý, mít pozitivní přístup) v kontextu živé komunikace a v návaznosti na komunikační kanály. Všichni účastníci tréninku měli v rámci toho bloku říci charakteristiky či zásady, které si spojují s osobním přístupem. Během tréninku, kterého se autorka diplomové práce zúčastnila, byly definovány charakteristiky jako kvalitní a správné informace, věcnost, odbornost, dodržení termínů, odpovědnost a spolupráce. Poté je měli účastníci za úkol ohodnotit na stupnici 1 – 10 podle toho, jak je vnímají v aktuální situaci. 1 znamená nejhorší stav, 10 nejlepší. Následně probíhala diskuse, která měla za cíl získat od účastníků tréninku náměty, která zásada potřebuje posílit či si uvědomit, která zásada je klíčová pro mou současnou pracovní pozici.

Obsahem posledního bloku je osobnostní typologie C. Junga upravená pro komunikaci a její praktickou aplikaci. Účastníci si sami vyplnili test, jehož výsledky jim ukázaly, jaký typ osobnosti jsou. Zda dominantní, komunikativní, systematický či stálý. Detailně jsou probírány silné a slabé stránky komunikace jednotlivých typů, jak se vyhnout zbytečným nepochopením či konfliktům, co od nás chtějí naši interní partneři slyšet, aby byli s našimi službami spokojeni. Je rozebírána typologie vlastní a nejbližších kolegů, je vedena diskuse na téma zdroje souladu a nesouladu mezi jednotlivci. Cílem je poznat sebe a své partnery a pochopit jejich individualitu a preferovaný způsob komunikace a uvědomit si nutnost přizpůsobení vlastní komunikace jednotlivým osobnostním typům. Další částí je vytvoření vlastní mapy interních partnerů. Vizualizovat, kdo jsou moji partneři, co očekávají, jaké jsou osobnostní typy, co je pro ně důležité, jak fungují naše komunikační vztahy. Cílem je vytvořit si vlastní vztahovou mapu interních partnerů a kvality komunikačních vztahů.

Obsahem závěrečné části tréninku je zpracování akčního plánu: co chci zlepšit, jak to udělám, kdy to udělám, jak poznám zlepšení. Dále společné shrnutí vlastních myšlenek a výstupů obou dnů, vyhodnocení programu a motivační závěr. Cílem je, aby si účastníci ujasnili, co a jak mohou v interní komunikaci ve ŠA změnit či ovlivnit a motivačně podpořit kolegy pro aktivní účast v tréninku a samotném proces Interní partnerství.

7 EMPIRICKÝ PRŮZKUM – NADSTAVBA INTERNÍHO PARTNERSTVÍ

Tato kapitola je považována za stěžejní a nejdůležitější část diplomové práce. Vlastní průzkum byl proveden formou písemného dotazování, jednou ze základních technik kvantitativního empirického průzkumu. Pomocí dotazníku byla získána primární data, která sloužila k dalšímu zpracování problematiky nadstavby projektu Interní partnerství.

Obecně je možné konstatovat, že kvantitativní výzkumy jsou časově a ve vazbě na firemní prostředí finančně náročnější než výzkumy kvalitativní, avšak přinášejí obvykle reprezentativní výsledky v přehlednější, číselné podobě za celý soubor. Do technik sběru dat pomocí kvantitativního výzkumu spadá již zmíněné dotazování, dále pozorování, experiment a „face to face“¹¹ rozhovory. [17]

7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PRŮZKUMU

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit užitečnost, osobní přínos tréninku Interní partnerství a míru jeho aplikace v manažerské praxi u vybraného vzorku respondentů v určitém odstupu po absolvování tréninku. Dále ověřit vhodnost metod užívaných v tréninku, jeho formu založenou na principu „top down“ a zjistit potřeby či deficity společnosti z pohledu vedoucích pracovníků, které budou sloužit k navržení konceptu nadodborné tematicky zaměřené nadstavby IP.

Dotazník je rozdělen do dvou částí. První část, která je zaměřená na samotný trénink Interní partnerství, obsahuje 7 uzavřených otázek s možnostmi odpovědí na 4 stupňové škále a 1 otázku otevřenou, kde je požadováno písemné vyjádření. V druhé části jsou nastaveny 2 otevřené otázky k získání podnětů na realizaci nadstavby IP. Dotazník je uveden v příloze E. Dotazník byl respondentům rozesílán prostřednictvím elektronické pošty spolu s dopisem, jehož obsah je součástí přílohy D. Pro dodržení corporate identity ŠA jsou všechny materiály, které byly využívány ke komunikaci se zaměstnanci společnosti psány stylem písma Verdana.

¹¹ vžitý výraz pro řízení rozhovor z očí do očí

Aby byla dosažena určitá výpovědní hodnota a validita průzkumu, byl osloven reprezentativní vzorek 70 účastníků tréninků Interního partnerství. Ze zkušenosti vyplývající z podobných průzkumů prováděných ve společnosti ŠA v minulosti a na základě velkého pracovního vytížení vedoucích pracovníků, byla očekávaná minimální návratnost dotazníku stanovena na 50 %, tj. 35 výpovědí. Zastoupení respondentů respektuje 7 základních oblastí činnosti společnosti podle jejich velikosti ve 4 základních cílových skupinách účastníků, na které je „top down“ trénink Interní partnerství zacílen. Pro přehlednost je zastoupení respondentů znázorněno v tabulce 3. Výzkumné šetření probíhalo v období od 1. 6. do 20. 6. 2011.

Při výběru respondentů byla zohledněna následující kritéria:

- zastoupení všech základních pracovních oblastí ŠA,
- počet absolventů tréninku v jednotlivých cílových skupinách a rok konání,
- pozice v hierarchii společnosti,
- odlišné hodnocení v zpětnovazebních hodnotících dotaznících tréninků,
- věkové složení,
- zastoupení pohlaví,
- délka zaměstnání.

Tab. 2 Zastoupení respondentů v dotazníkovém šetření

Oblast	Cílová skupina				Celkem
	OMK (okruh vyššího managementu)	MK (management)	Koordinátor	Mistr	
E	3	3	3		9
G	3	3	3		9
P	3	3	3		9
V	5	5	5	6	21
T	3	3	3		9
N	0	1	3		4
Z	3	3	3		9
Celkem	20	21	23	6	70

Zdroj: vlastní zpracování

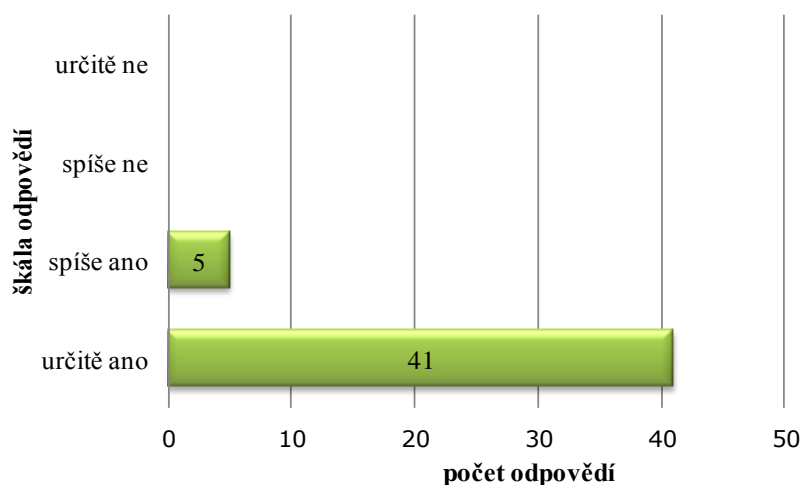
V tabulce 3 je uvedeno všech 7 oblastí společnosti ŠKODA AUTO a.s. Oblast E – Ekonomie, oblast G – Předseda představenstva, oblast P – Prodej a marketing, oblast V – Výroba, oblast T – Technický vývoj, oblast Z – Řízení lidských zdrojů. Oblast N – Nákup,

byla začleněna do organizační struktury v roce 2010, proto není ve vzorku respondentů zařazen žádný zástupce této oblasti. Trénink IP odstartoval totiž v roce 2009.

7.2 VYHODNOCENÍ ÚDAJŮ ZÍSKANÝCH PRŮZKUMEM

Celkově bylo obesláno v rámci empirického průzkumu IP 70 respondentů. Dotazníky vyplnilo a zaslalo zpět 46 respondentů, což činí 66 %. Návratnost dotazníků je možno považovat oproti původnímu očekávání za velice uspokojivý výsledek. Údaje získané dotazníkovým šetření byly následně zaneseny do tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel a vyhodnoceny zejména pomocí grafů. Jak již bylo zmíněno dříve, první část dotazníku sestávající z osmi otázek je zaměřena na získávání informací o úspěšnosti tréninku IP. V druhé části byli respondenti prostřednictvím dvou otevřených otázek dotazováni na možnou nadstavbu projektu IP.

Otázka č. 1: **Považujete téma Interní partnerství, Interní komunikace + Interní zákazník, za potřebné pro společnost Škoda Auto ?**

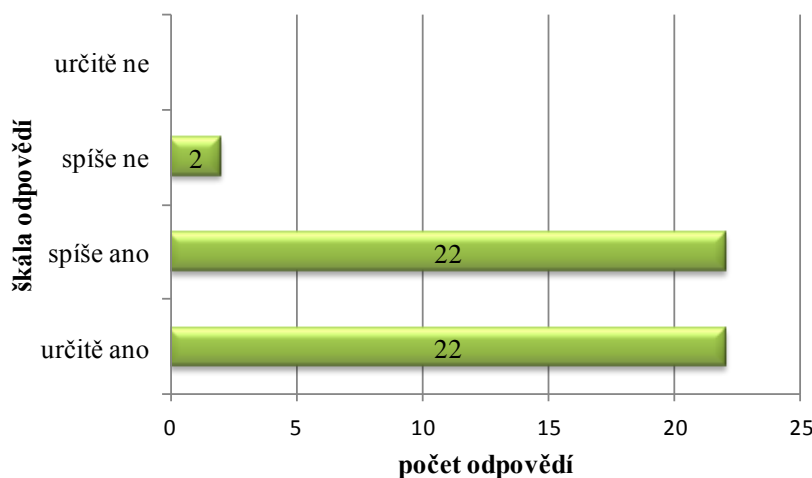


Obr. 10 Důležitost Interního partnerství ve ŠA

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek první otázky jednoznačně ukazuje, že projekt Interní partnerství je v očích vedoucích pracovníků vnímán velmi pozitivně. 41 respondentů odpovědělo na otázku „určitě ano“. To naznačuje, že si jsou vědomi toho, že bez fungující interní komunikace a interní spolupráce nemůže na trhu uspět žádný podnik.

Otázka č. 2: **Vyhovovaly Vám (jako účastníkovi) užívané metody v tréninku Interní partnerství (facilitovaná diskuze k tématu + seminární prvky + práce s výstupy)?**

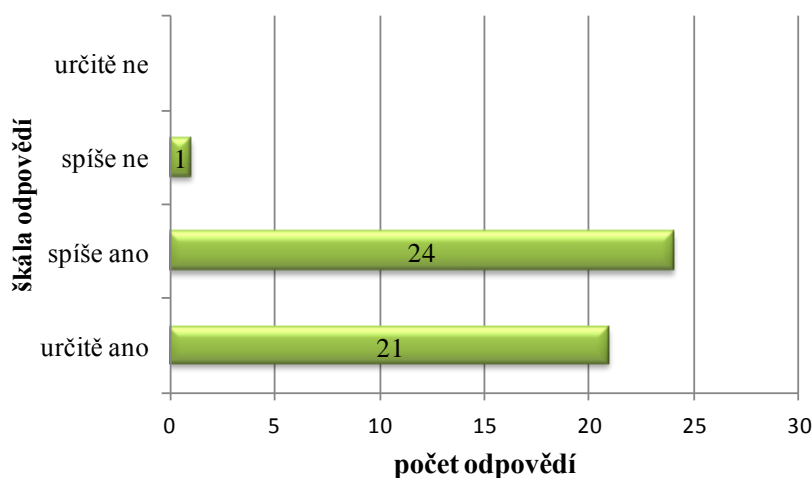


Obr. 11 *Vhodnost užitých metod v tréninku IP*

Zdroj: vlastní zpracování

Opět velice pozitivní výsledek ukazuje, že téměř všem účastníkům, kteří dotazník odevzdali, vyhovovaly použité metody v tréninku. I když poměr těch, kteří byli naprosto spokojeni, mohl být přeci jen vyšší.

Otázka č. 3: **Považujete formu tréninku založeného na principu top down (účast OMK→MK→ MNK→Koordinátor→Mistr) a zastoupení více oblastí v každém běhu za „strategicky“ správné rozhodnutí?**



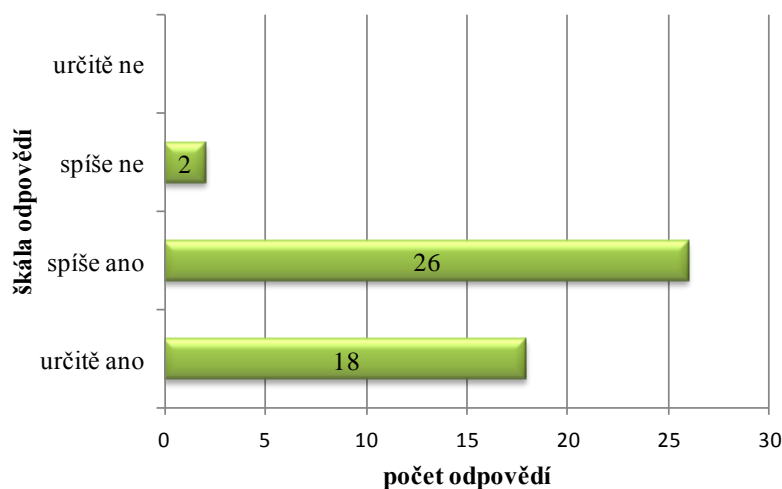
Obr. 12 *Vhodnost zvolené formy tréninku IP*

Zdroj: vlastní zpracování

Zde vychází procentuelně velmi podobná čísla jako u otázky předešlé, což poukazuje na spokojenost dotazovaných se zvolenou formou tréninku. Při zastoupení více oblastí v každém tréninku vyvstává možnost diskutovat o problémech, které vznikají tím, že každá oblast může sledovat jiné cíle. A může nastat velmi podnětná diskuse, při které může dojít ke sladění a pochopení, proč daná oblast zastává jiný přístup a postoj než oblast druhá. Toto vyjasnění, pochopení způsobu chování druhé strany a nalezení určitého kompromisu vede ke zlepšení vzájemné komunikace a spolupráce do budoucnosti.

I realizaci tréninku na principu „top down“ je dle výsledku otázky možno považovat za správné rozhodnutí. Pokud by se v jednom tréninku sešlo zastoupení nejvyššího managementu a např. koordinátorů nebo mistrů, je pravděpodobné, že ti, kteří jsou v organizaci postaveni hierarchicky níže, budou mít před zástupci nejvyššího vedení ostych. Tím by byl úspěch tréninku, který je založen na otevřené a upřímné komunikaci, zjevně ohrožen.

Otázka č. 4: Považujete časovou dotaci dvoudenního tréninku (i z pohledu reálných možností uvolnit se) za dostačující?



Obr. 13 Doba trvání tréninku IP

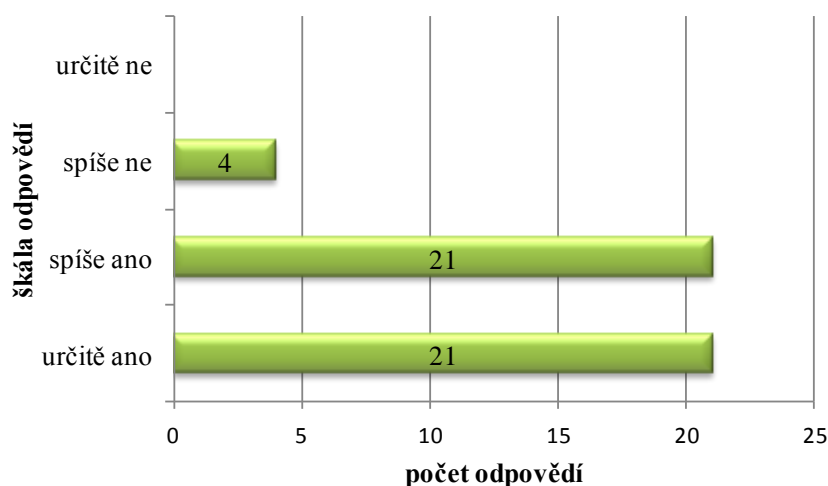
Zdroj: vlastní zpracování

96 % dotazovaných zvolilo kladnou odpověď. Je tedy možné konstatovat, že téměř všichni účastníci tréninku považují jeho délku za dostačující. Avšak téměř 60 % z nich odpovědělo „spíše ano“ a nejsou tedy o potřebné délce tréninku zcela přesvědčeni. Z pohledu autorky

diplomové práce jsou dva dostačující pro vtažení do problematiky Interního partnerství. Záleží pak na každém jedinci, jestli aplikuje ve své práci přístup můj kolega je můj zákazník.

U otázky č. 4 měli dotazovaní možnost vyjádřit případně svůj návrh na změnu časové dotace. Tuto možnost využilo 9 respondentů. Z odpovědí jasně vyplynulo, že trénink by v žádném případě neměl být kratší. Naopak se objevovaly myšlenky na prodloužení kurzu, aby jeho dopad na praxi byl efektivnější, na 3 dny nebo možnost pravidelného proškolení např. každé 3 roky. Preference více jak 2 dnů naráží však na reálné možnosti uvolnění. Uvolňování na vzdělávací akce je ve firmě Škoda Auto dlouhodobě známým problémem, neboť akce tohoto typu jsou stále vyššími manažery hodnoceny jako méně prioritní. Vyplývá to z vysokého pracovního tempa a časového vytížení na všech úrovních v organizaci. Tyto důvody, spolu s odpovědností za plnění pracovních cílů oddělení a řešení operativních úkolů, dávají jen malou šanci tomu, aby jim byli manažeři nakloněni. A to jak s účastí svou, tak i svých podřízených. O tom již byla zmínka dříve v souvislosti s cílovou skupinou koordinátor, kdy je jejich vedoucí z tréninku velmi často odvolávají. Z pohledu reálných časových možností uvolnit se, je tedy dvoudenní kurz brán jako dostačující.

Otázka č. 5: Byl trénink Interní partnerství pro Vás osobně přínosný?

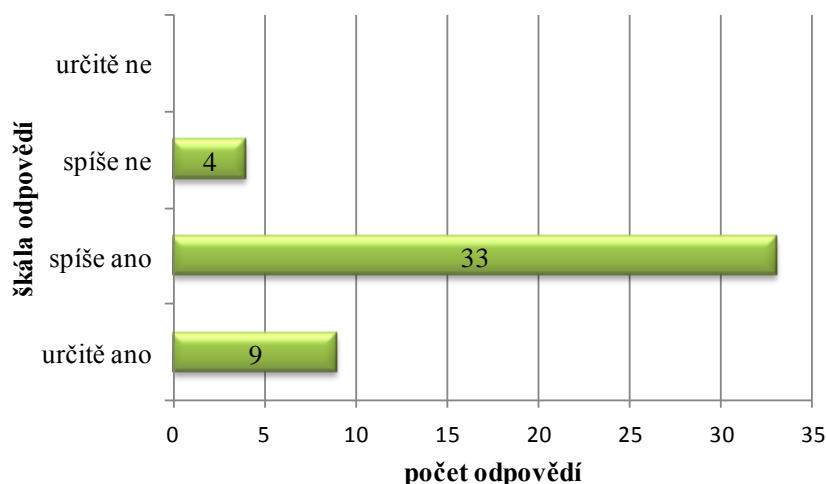


Obr. 14 Přínos tréninku IP

Zdroj: vlastní zpracování

Zde se společně s otázkou č. 6 objevuje největší počet záporných odpovědí. 8 % účastníků odpovědělo, že trénink pro ně byl spíše nepřínosný. V poměru s kladnými odpověďmi je to však velmi nízké číslo. Může se jednat o negativní postoj spíše jedinců k celé problematice interního partnerství. Nedůvěra a neochota ve změnu, negativní postoj k projektu ŠJM, pasivita, kritika celé společnosti ŠA či chápání celého projektu jen jako jeden z dalších pokusů, jak zlepšit interní komunikaci a spolupráci ve firmě, jsou asi hlavní důvody negativního vnímání tréninku. Z celkového pohledu na výsledek otázky lze však trénink Interní partnerství považovat za přínosný a úspěšný.

Otázka č. 6: Máte možnost realizovat v rámci svého vlivu a zodpovědnosti získané poznatky a zkušenosti v praxi?

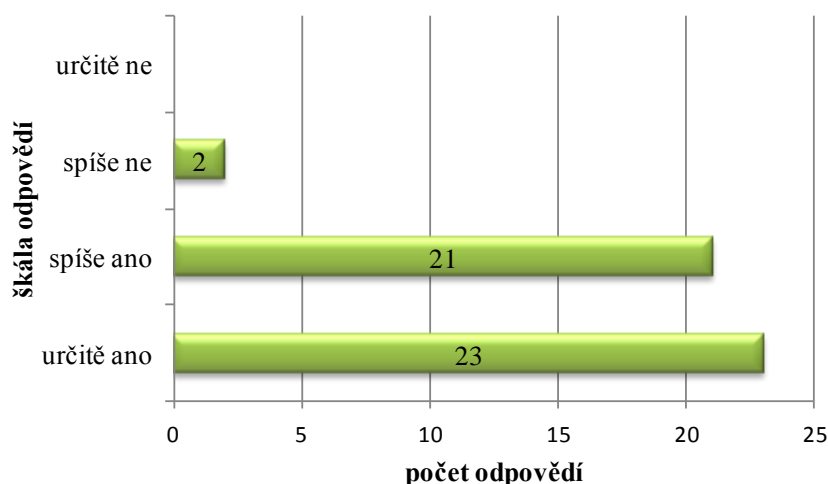


Obr. 15 Využívání získaných poznatků v praxi

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z obrázku 15, u této otázky převážná většina zvolila odpověď „spíše ano“. Konkrétně 72 %, což je ze všech výpovědí nejvýraznější číslo, které však koresponduje s předchozími výsledky. Jeden z pěti účastníků tréninku má pak možnost získané zkušenosti a poznatky v praxi aplikovat zcela. 4 respondenti vybrali odpověď „spíše ne“, což zjevně souvisí o předešlou otázkou týkající se přínosu tréninku IP. I zde je možná interpretace osobního negativního přístupu k celému projektu Interní partnerství.

Otázka č. 7: **Doporučil/a jste trénink Interní partnerství svým podřízeným, kolegům?**



Obr. 16 Doporučení tréninku IP

Zdroj: vlastní zpracování

44 respondentů odpovědělo na otázku pozitivně, a to nejlépe vypovídá o úspěšnosti celého tréninku Interní partnerství.

Otázka č. 8: **Co bych případně změnil/a (obsah, formu, metody ..)?**

Možnost písemně se vyjádřit k samotnému obsahu, formě či metodám užitým v tréninku, využilo 33 respondentů, z nichž 14 bylo spokojeno bez připomínek. Bylo tedy získáno 19 připomínek a podnětů, které lze pro lepší přehlednost rozdělit do dvou skupin, a to směrem k Top managementu a směrem k tréninku IP, tedy k útvaru ZC.

1) Směrem k Top managementu – vyšší podpora „top down“ tréninku vyšší účastí, kdy tento princip znamená začít na vrcholu pyramidy, ale „nejvyšší vedení“ se zúčastnilo spíše sporadicky. Dalším podnětem je částečná absence motivačního systému interní komunikace, který zvýhodňuje partnerskou nikoliv konkurenční komunikaci. V reálné situaci dochází systematicky ke konfliktu zásadních cílů jednotlivých oddělení bez ohledu na dopady pro ostatní organizační jednotky a finální porovnání přínosů.

2) Směrem k IP/ZC – více otevřená diskuse, vertikální provázání mezi oblastmi a útvary, větší prostor na otázky a hledání odpovědí na ně již v průběhu tréninku, zadávání náročnějších úkolů, více zážitkový obsah, doporučeno bylo i konání mimo závod v Mladé

Boleslavi. Velmi kladně byl hodnocen výkon lektorů, což je pozitivní zprávou pro útvar ZC, že vybral toho správného dodavatele pro tak důležitý projekt. Některé připomínky budou zohledněny v pokračování IP. Náměty typu setkání se členem představenstva k otevřené diskusi apod. jsou považovány vzhledem k cíli IP za irelevantní.

Z výsledků první části dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění úspěšnosti tréninku Interní partnerství je zřejmé, že účastníci si uvědomují důležitost celého projektu a jsou ztotožnění s myšlenkou, že fungující interní komunikace a respektování zásad efektivní spolupráce jsou předpokladem dlouhodobého úspěchu celé firmy Škoda Auto. Shrnutí všech odpovědí je uvedeno v následující sumarizační tabulce.

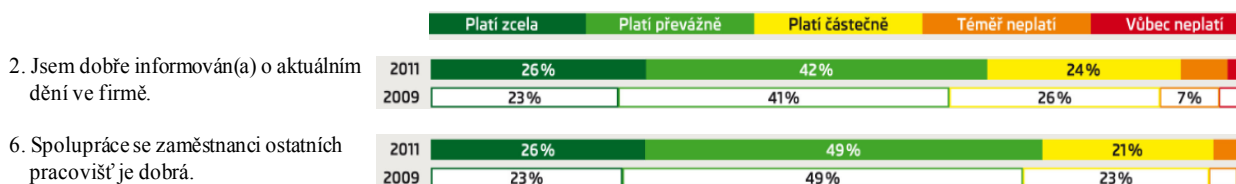
Tab. 3 Pozitivní vnímání projektu Interní partnerství

Otázka		Odpovědi			
		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
1. Považujete téma Interní partnerství, Interní komunikace + Interní zákazník, za potřebné pro společnost Škoda Auto?	počet	41	5	0	0
	procento	89%	11%	0%	0%
2. Vyhovovaly Vám (jako účastníkovi) užití metody v tréninku Interní partnerství (facilitovaná diskuze k tématu + seminární prvky + práce s výstupy / parkoviště)?	počet	22	22	2	0
	procento	48%	48%	4%	0%
3. Považujete formu tréninku založeného na principu top down (účast OMK→MK→ MNK→ KOO→ Mistr) a zastoupení více oblastí v každém běhu za strategicky správné rozhodnutí?	počet	21	24	1	0
	procento	46%	52%	2%	0%
4. Považujete časovou dotaci dvoudenního tréninku (i z pohledu reálných možností uvolnit se) za dostačující?	počet	18	26	2	0
	procento	39%	57%	4%	0%
5. Byl trénink Interní partnerství pro Vás osobně přínosný?	počet	21	21	4	0
	procento	46%	46%	8%	0%
6. Realizujete / máte možnost realizovat v rámci svého vlivu / zodpovědnosti získané poznatky / zkušenosti v praxi?	počet	9	33	4	0
	procento	20%	72%	8%	0%
7. Doporučil/a jste trénink Interní partnerství svým podřízeným, kolegům?	počet	23	21	2	0
	procento	50%	46%	4%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 jasně ukazuje na velmi pozitivní vnímání úspěšnosti „top down“ tréninku Interní partnerství a na jeho potřebnost. 95,7 % všech odpovědí se nachází v levé části škály odpovědí, která vyjadřuje kladné stanovisko. To je možné považovat za úspěch všech zainteresovaných, kteří se podíleli na celkovém konceptu IP, přípravě samotného tréninku a jeho realizaci.

Úspěšnost projektu IP ukazují také výsledky 3. běhu dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců Škoda jsme MY, které probíhalo ve Škodě Auto od 9. 5. do 27. 5. 2011. V porovnání s rokem 2009 došlo v obou sledovaných oblastech (otázky č. 2 a 6) ke zlepšení. Otázka č. 11 zařazená dodatečně v roce 2009 je výlučně manažerskou úlohou a odpovědností. Porovnání výsledků ŠJM 2009 a 2011 nastiňuje následující obrázek.



Obr. 17 ŠJM – Porovnání výsledků 2. a 3. běhu

Zdroj: [18]

Druhá část dotazníku, otevřené otázky 9 a 10, se vztahuje k tématu nadstavby IP. Jejich cílem bylo dovést respondenty k zamyšlení nad klíčovými tématy společnosti z hlediska firemní kultury v rámci růstové strategie ŠA v současnosti a blízké budoucnosti. Cílem zadavatele dotazníku pak bylo získat náměty a inspirace, jako jeden ze zdrojů tematického zaměření konceptu nadstavby IP. Na tyto otázky odpovědělo 40 respondentů, 6 se nevyjádřilo.

Otázka č. 9: Jaké téma považujete v rámci růstové strategie společnosti ŠA za klíčové?

Na základě výpovědí dotazovaných byla získána celá řada námětů a tipů na různá témata, která jsou pro společnost ŠA v jejím současném postavení důležitá. Pro lepší přehlednost roztrídila autorka diplomové práce výpovědi dle tematiky a podle četnosti do dvou hlavních skupin.

1. skupina – podněty pro zpracování konceptu nadstavby IP:

- KOMUNIKACE a SPOLUPRÁCE** – efektivní a jasná komunikace na všech úrovních, s tím souvisí i efektivní e-mailová komunikace, zlepšení komunikace mezi útvary, které spolu přímo spolupracují, posílení osobní zodpovědnosti za komunikaci, zrychlení přenosu informací jak vertikálně, tak horizontálně, jasné cíle a společné vidění problémů.
- MOTIVACE** – objevovaly se tipy na uspořádání workshopů na téma motivace a ohodnocení, motivace a spolupráce.
- „HUMAN TOUCH“¹²** – zahrnuje v sobě vzájemný respekt a kvalitní interní vztahy (mezi jednotlivými zaměstnanci i mezi útvary), pokoru, vděčnost, úctu k práci druhých, lidských přístup k řešení problémů.

¹² smysl pro citlivé vnímání potřeb toho druhého

d) FIREMNÍ KULTURA – je nutné ztotožnění se s nastavenými pravidly firemní kultury, chovat se k firmě loajálně, dávat přednost společným cílům před parciálními, vidět šanci na slušné zacházení a na perspektivu, budovat pocit sounáležitosti s firmou a pěstovat společného ducha ŠA.

e) INTERNACIONALIZACE společnosti – vybudování personální koncepce při výjezdu zaměstnanců do zahraničí a jejich zařazení po návratu, obousměrná výměna pracovníků s VW Rusko, VW Indie, kvalifikovaný personál s ochotou mobility dle potřeby společnosti.

f) „CHANGE MANAGEMENT“¹³ – komunikace a přijetí změny, dopady změny a rizika, otevřít se změně a nechat se inspirovat, být leaderem změny, jak se změnou pracovat.

2. skupina – podněty / aktuální zpětná vazba do firmy:

- Vybudování systematiky zahraničních rotací,
- podpora IT procesů a elektronizace procesů ve firmě,
- zintenzivnění přípravy mistrů především v oblasti rozhodování a uvažování v souvislostech,
- práce s cíli,
- zvládnutí rychlé expanze bez kolapsů procesů nebo jednotlivců,
- zvyšování prodeje a ziskovosti.

Otázka č. 10: Jaká rozvojově vzdělávací opatření byste pro toto téma sám/sama navrhl/a?

V souvislosti se zlepšením komunikace a spolupráce ve firmě zmiňovali respondenti nejčastěji workshop či trénink. Preferováno je více praktických cvičení a méně teorie. V několika odpovědích se objevovala jako vhodná forma vzdělávacího opatření koučink.

Dalším vydefinovaným tématem bylo „human touch“, pro jehož aplikaci je doporučena „job rotace“¹⁴ mezi oblastmi v rámci personálního rozvoje. Doporučen byl také osobní koučink pro klíčové členy vedení se zpětnou vazbou od nezávislého psychologa. Samozřejmě je žádoucí zásady „human touch“ připomínat a zdůrazňovat na všech

¹³ management změny - příprava a realizační řízení racionálních a efektivních změn v organizaci

¹⁴ střídání pracovních pozic v rámci firmy

probíhajících vzdělávacích akcích ve firmě. Pro ztotožnění se s pravidly firemní kultury je doporučen workshop. V souvislosti s „change managementem“ je doporučen workshop nebo trénink.

7.3 ZÁVĚRY VÝZKUMU A DOPORUČENÍ

Výstupy dotazníkového šetření v této části nepřinesly pro zpracování obsahového zaměření konceptu nadstavby IP zásadní nebo nové myšlenky. Z hlediska četnosti je na prvních 3 místech opět podpora komunikace a spolupráce, dále motivace a „human touch“. Internacionalizace společnosti Škoda Auto je vnímána spíše projektově, jelikož v uvedeném pojetí je obtížné postavit téma na úrovni rozvojově vzdělávací aktivity. Dále jsou ve výpovědích zastoupeny témata ztotožnění se s firemní kulturou a „change management“.

Na problematiku komunikace, spolupráce a motivace je zaměřena nabídka útvaru ZC, proto není potřebné na tato témata zavádět nové vzdělávací aktivity. Útvar ZC nabízí semináře typu Komunikace a vyjednávání, Komunikace v obtížných situacích, Tajemství motivace zaměstnanců apod. Mohou se jich účastnit všichni zaměstnanci společnosti. Aktivní aplikace zásad „human touch“ je aplikována v rámci IP. Ztotožnění se s firemní kulturou společnosti a dodržování jejích zásad není řešitelné v rámci útvaru ZC a jeho vzdělávacích aktivit. Podnět, na kterém by se dal postavit koncept nadstavby IP, je poslední zmiňované téma, které vyvstalo z dotazníkového šetření, a sice „change management“. Bylo by možné vytvořit program propojením myšlenek firemní kultury a zásad „human touch“ s obdobím změn, kterými společnost ŠA prochází a také strategických výzev, které přijala.

Autorkou diplomové práce je doporučeno zrealizovat interview. Jeho záměrem by bylo položit osobně otázky vybranému vzorku manažerů společnosti na téma „change management“ a získat detailnější náměty k vyspecifikování konceptu nadstavby IP. Interview by bylo určeno pro cílové skupiny OMK a MK při dodržení rovnoměrného zastoupení ze všech oblastí ŠA. Jednalo by se o setkání formou pozvání na snídani, která by byla laděna do ruské, čínské nebo indické kuchyně a v jejímž rámci by proběhlo

interview. Pozvánka na akci je uvedena v příloze F. Časový rozsah je doporučen na 1,5 hodiny (od 8.00 h do 9.30 h). Scénář setkání je navrhován následovně.

Konala by se celkem 2 setkání po dvanácti účastnících. Akce by se konala v prostorách Vzdělávacího centra Na Karmeli, kde disponuje útvar ZC moderními učebnami. Na začátku by proběhlo přivítání a objasnění, proč byla zvolena tato netradiční forma setkání a co je jeho cílem. Tedy získání názoru a pohledu každého z účastníků na změnu a její akceptaci a realizaci v období Růstové strategie ŠA. Účastníci by byli seznámeni s výsledky dotazníkového šetření, ze kterého vyvstalo téma „change management“. Následoval by stručný popis, z čeho vyšel projekt IP a jaký je jeho současný stav. Ukázaly by se výsledky 3. běhu projektu ŠJM, které ukazují pozitivní posun v tématech interní komunikace a spolupráce. Poté by se zadaly otázky, které by se řešily v rámci skupinové práce. Utvořily by se 3 dobrovolné skupiny vždy po čtyřech lidech. Výstupy by se zpracovávaly na kartičky a po uplynutí stanoveného času na skupinovou práci (30 min) by se umístily na flipchart. Jsou navrhovány následující otázky k řešení.

1. Považujete téma „change management“ v období Růstové strategie společnosti ŠA za klíčové?
2. Jaké tematické okruhy by z hlediska důležitosti měly být předmětem obsahu?
3. Jakou formu rozvojově vzdělávacího opatření byste pro toto téma sami navrhli?

Čas pro skupinovou práci by se propojil s pohoštěním, na které by byli účastníci pozváni. Vyhodnocení by začalo komentářem jednotlivých skupin, následovalo by rozřídění příspěvků dle témat, stanovení pořadí důležitosti námětů a společná diskuse. Na závěr by bylo řečeno, jak se bude s výsledky pracovat. Nejdříve musí být zpracován koncept, schválen členem představenstva pro oblast Z a realizace by začala v polovině roku 2012. Nesmí chybět poděkování za účast na setkání a za poskytnutí podnětných názorů a námětů k tématu.

7.3.1 Ekonomické vyhodnocení akce

Náklady na celou akci je možno rozdělit do několika skupin. První z nich jsou režijní, do kterých patří náklady na osvětlení a topení. Další složkou jsou náklady ztracené příležitosti, kam spadají mzdy účastníků. Ti mohli čas, který stráví na interview využít

k jiné práci. Náklady na pohoštění a náklady na dopravu účastníků z jejich pracoviště na místo konání akce jsou zařazeny do položky ostatní náklady. Moderátorem setkání bude zaměstnanec útvaru ZC. Jeho čas strávený přípravou celé akce i samotnou moderací není považován za náklad ztracené příležitosti. Jelikož organizování a moderování podobných akcí spadá do náplně jeho práce. Peněžní vyjádření nákladů na konání jednoho setkání je nastíněno v následující tabulce.

Tab. 4 Náklady na jedno interview

Druh nákladů	Peněžní vyjádření
<i>Režijní</i>	
osvětlení + topení	100 Kč
<i>Ztracená příležitost</i>	
mzdy účastníků	13 500 Kč
<i>Ostatní</i>	
doprava	200 Kč
pohoštění	3 600 Kč
Celkem	17 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na pohoštění jsou stanoveny 300 Kč na osobu. Celková suma za předpokladu dvanácti účastníků tedy činí 3 600 Kč. Účastníci se budou na akci dopravovat svými služebními vozy. Náklady na dopravu byly vypočítány na základě průměrné spotřeby vozidla 6 litrů na 100 km a ujeté vzdálenosti na místo konání akce včetně cesty zpět 8 km. Výsledná částka činí cca 200 Kč. Režijní náklady byly odhadnuty na 100 Kč. Náklady ztracené příležitosti byly vyčísleny na základě odhadu čisté mzdy manažerů společnosti a jejich přepočtu na hodinovou sazbu. Částka činí 13 500 Kč. Náklady na jednu akci tedy čítají 17 400 Kč. Autorkou diplomové práce jsou navrhována dvě setkání. Celkové náklady by tedy činily **34 800 Kč**.

Akce typu „interview“ nejsou konány pro to, aby společnosti přinesly finanční užitek. A tudíž výnosy, které akce přinese, nelze peněžně vyjádřit. Cílem a přínosem těchto setkání je pouze specifikovat zadání pro trénink na téma „change management“. Téma je pro společnost ŠA v jejím současném postavení, kdy si v rámci Růstové strategie stanovila vysoké cíle, jednoznačně potřebné. Pokud se podaří definovat obsah vzdělávací akce a nastínit její průběh, je možné považovat celou akci za úspěšnou. A přínosy tím jednoznačně převýší náklady, jejichž výše je z hlediska celého rozpočtu ZC zanedbatelná.

ZÁVĚR

V dnešní době nových technologií, převratných změn a náročných zákazníků je pro firmu velmi obtížné uspět v silné konkurenci. Pokud bude chtít firma získat na trhu konkurenční výhodu, měla by se snažit budovat svůj úspěch mimo jiné i na kultuře spolupráce. Právě efektivní týmová práce je cestou k podstatnému zvýšení výkonnosti pracovních týmů i celých firem. Je založena především na vzájemném respektování všech členů týmu, na otevřené komunikaci, na definování společného cíle a cest k jeho dosažení, na schopnosti přicházet s novými náměty na zlepšení současného stavu a na umění předcházet konfliktům či schopnosti vzniklé problémy společně řešit.

Pro efektivní fungování firmy je také zapotřebí kvalitní interní komunikace. Manažerům firmy je zapotřebí vstřípit, že jsou ve společnosti pro interní partnery. Je třeba, aby si management uvědomil, že pokud zaměstnancům zprostředkuje informace potřebné pro jejich práci, bude je motivovat a připraví jim optimální prostředí pro výkon. Nejlepším zdrojem myšlenek pro zlepšování jsou vždy vlastní zaměstnanci – na to by měla úspěšná firma vždy myslet.

Cílem diplomové práce bylo popsat a analyzovat problematiku interního partnerství ve vybraném podniku, vyhodnotit jeho potřebu pro společnost a vypracovat návrh dalšího rozvoje. Toto téma bylo zvoleno po konzultaci s vedoucí útvaru ZC/Rozvoj lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde autorka diplomové práce vykonávala dlouholetou odbornou praxi. Celá práce byla koncipována tak, aby její výsledky mohly být využity pro potřeby zmiňovaného útvaru.

V prvních třech kapitolách jsou na základě nastudované odborné literatury zpracovány teoretické poznatky týkající se týmové spolupráce, vnitrofiremní komunikace a teorie vitality. Kapitola čtvrtá je zaměřena na charakteristiku vybraného pracoviště, kterým je společnost ŠKODA AUTO a.s. Kapitola pět se zabývá celofiremním projektem Škoda jsme MY, který odstartoval ve společnosti poprvé v roce 2008. Jeho cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají situaci ve ŠA v oblastech jako je spolupráce, informovanost o dění ve firmě, image společnosti či kvalita práce. Výsledky ukázaly na dva plošné deficity ve fungování společnosti, a sice na nedostatky v interní komunikaci a interní spolupráci. Proto vznikl projekt nazvaný Interní partnerství, který měl situaci v těchto dvou oblastech

vylepšit. Jeho analýze jsou věnovány kapitoly šest a sedm. Šestá kapitola je zaměřena na základní informování o projektu IP. Jeho cílem je motivovat zaměstnance pro službu internímu zákazníkovi, podpořit pozitivní postoje k interní komunikaci uvnitř firmy, podpořit myšlenku živé komunikace ve společnosti a v neposlední řadě posílit odpovědnost za komunikaci a roli každého jedince v zákaznickém řetězci.

Sedmá kapitola diplomové práce je věnována empirickému průzkumu zaměřenému na vyhodnocení úspěšnosti tréninku Interní partnerství a dále na získání tematických námětů pro jeho nadstavbu. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že téma i samotný trénink Interní partnerství jsou zaměstnanci společnosti hodnoceny velmi pozitivně. Může být konstatováno, že jeho forma založená na principu „top down“, dvoudenní dotace i metody v něm využívané, byly zvoleny správně. Respondenti potvrdili, že poznatky získané na tréninku mohou z velké části využívat ve své manažerské praxi.

Druhá část dotazníkového šetření měla za cíl získat od respondentů návrhy témat důležitých pro ŠKODA AUTO a.s. v rámci její Růstové strategie. Často byla zmiňována témata komunikace, motivace a týmová spolupráce. Na tyto oblasti ovšem nabízí útvar ZC vzdělávací aktivity, proto není třeba se na ně dále zaměřovat. Za nový podnět je považováno téma „change management“. Autorkou diplomové práce je navrhována realizace interview, jehož obsahem by byla specifikace zadání pro trénink „change management“ ve společnosti ŠA pro cílovou skupinu OMK a MK.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Citace:

[1] MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 2. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-641-4.

[2] DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. a kolektiv: *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

[3] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.

[4] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

[5] týmové role – internet – Belbin

[6] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

[7] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[8] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

[9] MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

[10] HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

[11] HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

[12] PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vydání. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

[13] *Historie firmy Škoda Auto Česká republika* [online]. [cit. 04.02.2011]. Dostupné z: <<http://www.skodaauto.cz/company/cze/profil/tradition/history/Pages/history.aspx>>.

[14] *Výroční zpráva Škoda Auto 2010* [online]. [cit. 10.03.2011]. Dostupné z: <http://www.skodaauto.cz/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocní_zpravy/SkodaaAuto_AnnualReport_2010_CZ.pdf>.

[15] ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA chce v roce 2011 dále růst. *ŠKODA Mobil*. 2011, roč. 17, č. 3, s. 10.

[16] Intranet společnosti ŠKODA AUTO a.s.

[17] FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

[18] Interní materiály útvaru ZC

Bibliografie:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 9-788-071-696-148.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

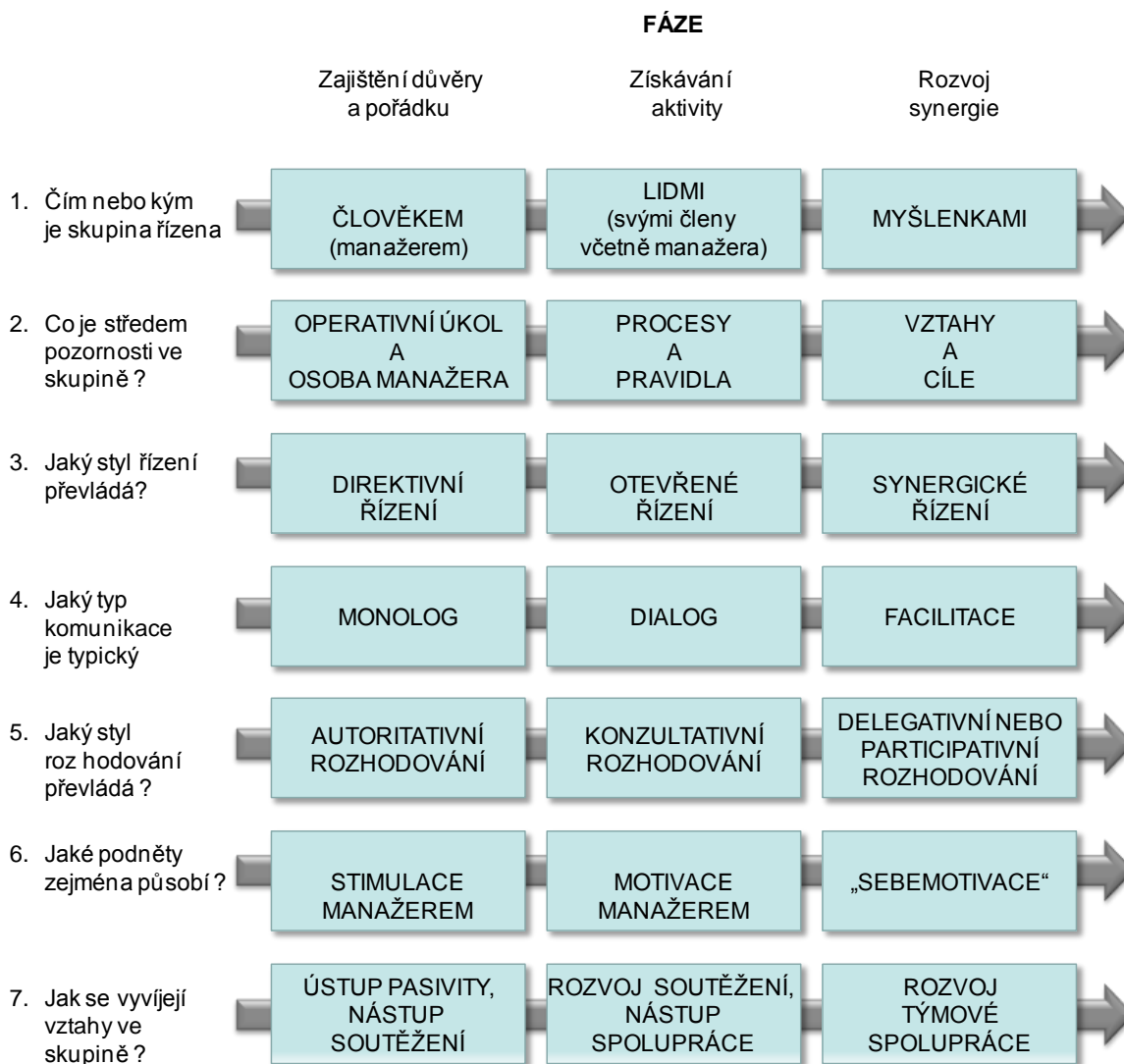
SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-71-79-892-4.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A	Proces transformace skupiny v tým.....	74
PŘÍLOHA B	Diagram vztahového chování.....	75
PŘÍLOHA C	Souvislost mezi pyramidou vitality a pyramidou firemní kultury...	76
PŘÍLOHA D	Dopis k rozesílání dotazníku.....	77
PŘÍLOHA E	Dotazník pro výzkumné šetření.....	78
PŘÍLOHA F	Pozvánka na interview.....	80

PŘÍLOHA A

Proces transformace skupiny v tým

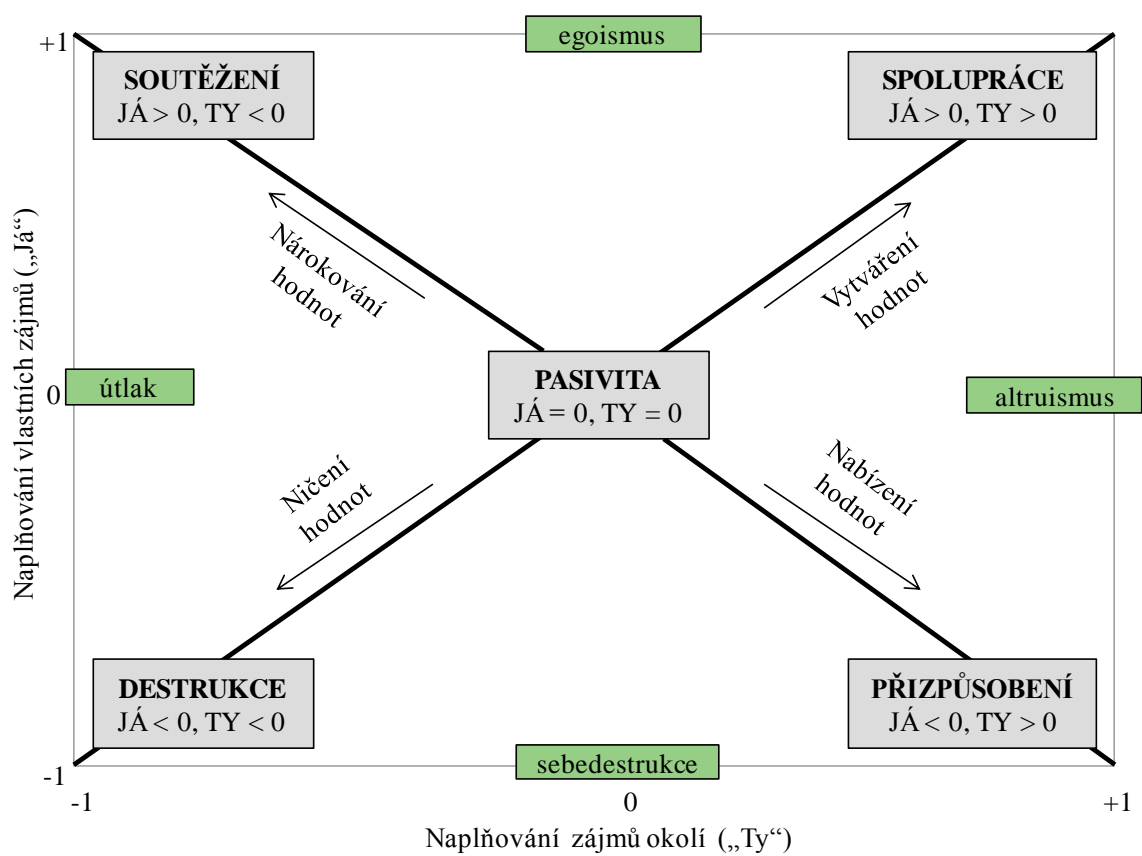


Obr. A-1 Proces přeměny skupiny v tým

Zdroj: [6 s. 135]

PŘÍLOHA B

Diagram vztahového chování

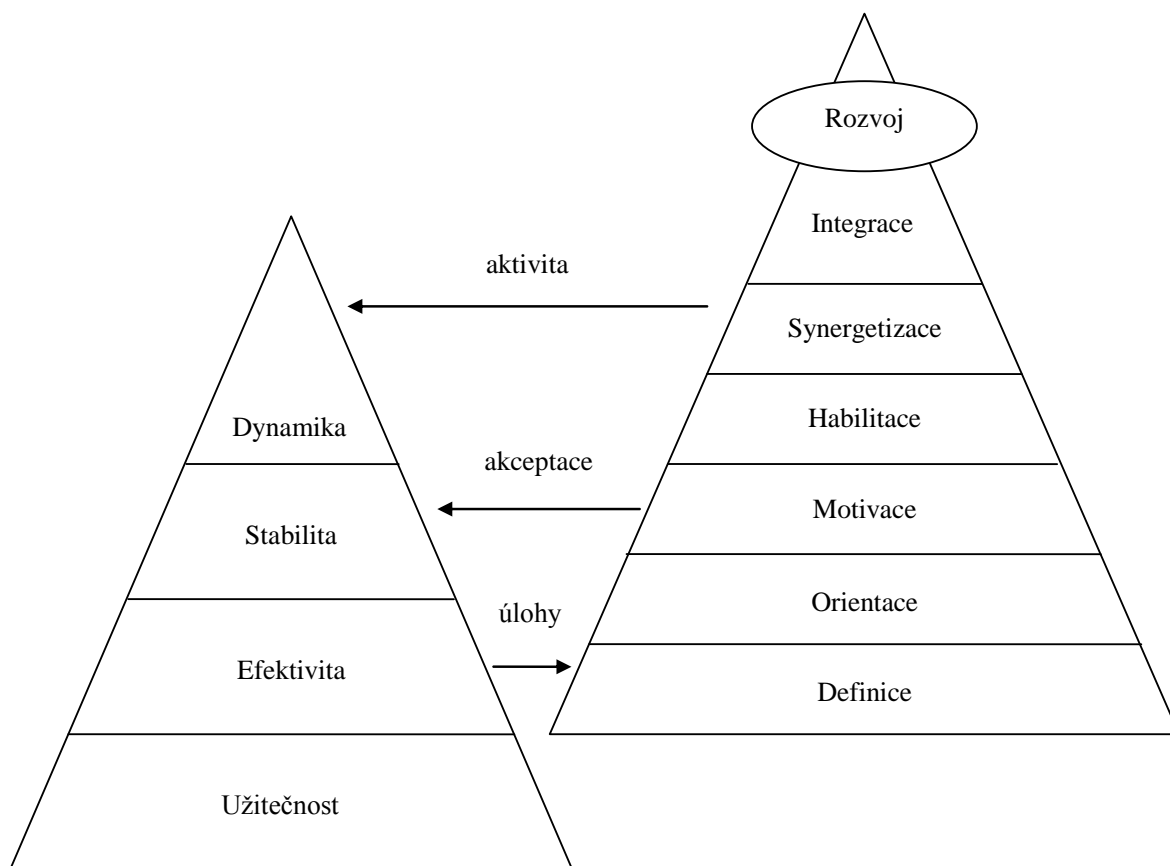


Obr. B-1 Možnosti vztahového chování

Zdroj: upraveno dle [6 s. 117]

PŘÍLOHA C

Souvislost mezi pyramidou vitality a pyramidou firemní kultury



Obr. C-1 Vztah pyramid vitality a pyramid firemní kultury

Zdroj: upraveno dle [6 s. 149]

PŘÍLOHA D

Dopis k rozesílání dotazníku

Vážené dámy, vážení pánové,

jako účastníky tréninku Interní partnerství mi dovoluji, abych vás požádala o vyplnění dotazníku, který naleznete v příloze. Mé jméno je Monika Kamarádková, studuji 2. ročník navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci a již pátým rokem vykonávám odbornou praxi v útvaru ZC / Rozvoj lidských zdrojů.

Výstupy dotazníkového šetření budou určeny k vypracování praktické části diplomové práce, která se věnuje tématice budování interního partnerství ve společnosti Škoda Auto a dále budou sloužit potřebě útvaru Rozvoj lidských zdrojů.

Cílem tohoto dotazníkového šetření je ověřit užitečnost, osobní přínos tréninku Interní partnerství a míru jeho aplikace v manažerské praxi, zjistit potřeby/deficity společnosti z pohledu vedoucích pro návrh konceptu nadodborné tematicky zaměřené nadstavby top down tréninku po ukončení IP.

Vyplněný dotazník zašlete, prosím, zpět do **20.06.2011** na e-mailovou adresu monika.kamaradkova@skoda-auto.cz.

Vyplnění dotazníku vám zabere cca 10 minut.

Předem moc děkuji za spolupráci a váš drahocenný čas.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Bc. Monika Kamarádková

PŘÍLOHA E

Dotazník

U uzavřených otázek vyberte vždy jednu odpověď a tu označte „x“. U otevřených otázek prosím o slovní vyjádření.

Otázky k Internímu partnerství určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Považujete téma Interní partnerství, Interní komunikace + Interní zákazník, za potřebné pro společnost Škoda Auto? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Vyhovovaly Vám (jako účastníkovi) užité metody v tréninku Interní partnerství (facilitovaná diskuze k tématu + seminární prvky + práce s výstupy)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Považujete formu tréninku založeného na principu top down (účast OMK→MK→MKN→Koordinátor→Mistr) a zastoupení více oblastí v každém běhu za „strategicky“ správné rozhodnutí? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Považujete časovou dotaci dvoudenního tréninku (i z pohledu reálných možností uvolnit se) za dostačující?
(V poznámce případně uveďte svůj návrh) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Poznámka:

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. Byl trénink Interní partnerství pro Vás osobně přínosný? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Máte možnost realizovat v rámci svého vlivu a zodpovědnosti získané poznatky a zkušenosti v praxi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Doporučil/a jste trénink Interní partnerství svým podřízeným, kolegům? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Co bych případně změnil/a (obsah, forma, metody)? | | | | |

Pokračujte, prosím, na další stránce.

Otázky k nadstavbě Interního partnerství

9. Jaké téma považujete v rámci Růstové strategie společnosti Škoda Auto za klíčové?

10. Jaká rozvojově vzdělávací opatření byste pro toto téma sám/sama navrhl/a?

DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS, KTERÝ JSTE STRÁVILI VYPLŇOVÁNÍM TOHOTO DOTAZNÍKU.

PŘÍLOHA F

Pozvánka

Vážená paní, Vážený pane,
dovolujeme si Vás pozvat na společnou internacionální snídani v čínském stylu spojenou s interview k tématu

CHANGE MANAGEMENT

(„Jak pracovat se změnou v období Růstové strategie ŠA“)

Termín:

Čas: 8.00 h – 9.30 h

Místo: Vzdělávací centrum Na Karmeli

Obsah: Specifikace zadání pro trénink Change management ve ŠA pro cílovou skupinu OMK a MK

